

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA Y  
SISTEMAS DE TELECOMUNICACIÓN



TRABAJO FIN DE MÁSTER  
MÁSTER EN INGENIERÍA DE SISTEMAS Y SERVICIOS  
PARA LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

IMPACTO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA  
ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES

Antonio Javier Montes Ortega

2014



## Máster en Ingeniería de Sistemas y Servicios para la Sociedad de la Información

Trabajo Fin de Máster		
Título	IMPACTO DE LOS MEDIOS SOCIALES EN LA ESTRATEGIA DE LAS ORGANIZACIONES	
Autor	D. ANTONIO JAVIER MONTES ORTEGA	VºBº
Tutor	Dª. MARGARITA MARTÍNEZ NÚÑEZ	
Ponente		
Tribunal		
Presidente	Dª. IRINA Mª ARGÜELLES ÁLVAREZ	
Secretario	D. VICTOR JOSÉ OSMA RUIZ	
Vocal	D. JUANA GUTIÉRREZ ARRIOLA	
Fecha de lectura	18-07-2014	
Calificación		

El Secretario: D. VICTOR JOSÉ OSMA RUIZ

## **Resumen del Trabajo**

Dado el impacto que las redes sociales tienen en la vida diaria de los países desarrollados o en vías de desarrollo, éstas han pasado a tener un papel clave en dicho desarrollo social. Dicha consideración no sólo debe centrarse en cómo las personas forman las redes, sino las herramientas que emplean y la forma en la que estas deben ser tratadas por las organizaciones para conseguir una posición preferencial con los usuarios que forman las redes (considerando el creciente número de éstos todos los días).

El presente trabajo trata de exponer la diferencia entre medios sociales y redes sociales, estableciendo una diferencia clara entre ambos, define lo que son los medios sociales (*Social Media* en Inglés), qué se debe considerar para que el uso de los mismos tenga una carácter exitoso en sus operaciones y cómo las organizaciones perciben la diferencia competitiva que éstos aportan en sus actividades. Una vez definida, destacamos la importancia de la consideración de estos nuevos medios en las estrategias de la compañías,

Para ello, debemos ver el ecosistema de los medios sociales de forma general, y focalizarnos en la relación marca-compañía con el usuario/cliente. La inclusión de los medios sociales en las estrategias de las compañías, primero de forma independiente y, posteriormente, de forma integrada, hace que los modelos de negocio de la compañías se vayan adaptando a los tiempos. Se describe el cambio de paradigma de los modelos de negocio afectados por la introducción de los medios sociales, los elementos y tipos de modelos de negocio que se pueden tener, así como la adaptación de los modelos establecidos a los nuevos modelos.

Posteriormente se ve cómo las compañías incluyen los medios sociales en su estrategia, a través de una planificación de medios sociales, partiendo de qué es una estrategia y cómo debe evaluarse.

Una vez se ha definido el contexto (qué son los medios sociales, redes sociales, modelo de negocio, estrategia; así como sus características), se definen los bloques funcionales de los medios sociales, con su paralelismo en términos de la estrategia de las compañías, así como se indican determinados factores de éxito para su adopción.

Hasta ahora, estamos mirando la organización de forma individual pero, dentro del mercado en el que desarrollan sus actividades, éstas deben ser evaluadas sobre el grado de desarrollo de los medios sociales en sus operaciones; y poder establecer así comparativas, con otras organizaciones, en relación a su grado de implantación. Con

dicho objetivo, desarrollaremos un modelo de madurez de medios sociales (*Social Media Maturity Model*, *SMMM* o *SM<sup>3</sup>*), de forma teórica.

¿Cómo considerar dicho modelo de forma realista?. Basándonos en el método del estudio de casos, se realizará un análisis e investigación de diferentes organizaciones que nos indicará el grado de aproximación del modelo de madurez referenciado, con respecto a la realidad.

### **Lista de palabras clave**

*Social Media*, *SoMe*, *medios sociales*, redes sociales, estrategia, modelo de negocio, análisis social, ecosistema de *SoMe*, *Social Media Maturity Model*, *SMMM*, *SM<sup>3</sup>*, estudio de casos.

### **Summary of the work**

*Considering the impact that social networks have in the daily life in developed or developing countries, they have come to play a key role in this social development. This consideration should not only focus on how people set up networks, but the tools they use and how these ones should be addressed by organizations to achieve a preferential position with users, forming networks (considering the increasing number of them every day).*

*This work tries to explain the difference between social media and social networking, establishing a clear difference between them, defines what is Social Media, which should be considered for its use has a successful character in their operations and how organizations perceive the competitive edge they bring in their activities. Once they are defined, we remark the importance of considering these new media in companies strategies,*

*For this, we see the social media ecosystem in general, and to focus on brand-company relationship with the user/client. The inclusion of social media strategies in the companies, independently and in a integrated way, makes the business models of companies evolve along the time. It is described the paradigm shift in business models affected by the introduction of social media, elements and types of business models that can be had, and the adaptation of established models to new models.*

*After that, it's shown how companies include social media strategy through social media planning and building on what is a strategy and how it should be evaluated.*

*Once the context is defined (what is social media, social networking, business model, strategy, and its features), the functional blocks of social media are defined, with its parallelism in terms of the strategy of companies and specific success factors are indicated.*

*So far, we are looking at the organization individually but within the market in which they operate, they must be evaluated on the degree of development of social media in their operations; and to establish and compare with other organizations in relation to their degree of implementation. With this goal, we will develop a maturity model for social media (Social Media Maturity Model, SMMM or SM3), theoretically.*

*How to consider the model realistically?. Based on the case study method, the analysis and research of different organizations that it will indicate the accuracy of the maturity model referenced with respect to the actually performed.*

**Key words list**

*Social Media, SoMe, social network, strategy, business model, social analytics, SoMe ecosystem, Social Media Maturity Model, SMMM, SM<sup>3</sup>, case study.*

*“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted.”*

“No todo lo que se puede contar cuenta, y no todo lo que cuenta se puede contar”  
Albert Einstein.

Estamos en un mundo lleno de prisas y sinsentidos que nos impide parar y pensar en lo realmente importante, el “contar” lo importante que no se puede cuantificar por no existir cantidad suficiente para ello. Prueba de ello es este trabajo, que se debe al trabajo indirecto de muchas personas, pero que sin él, no hubiera sido posible. Aprovechando el mismo, quería que una pequeña parte de ellos, pero la más importante, tuviese un hueco en el mismo

A Inma, por su constante apoyo , amor incondicional hasta el final y confianza, que hace que juntos salgamos airoso de todas las pruebas que nos pone esta vida.  
A Gonzalo, que me ha hecho descubrir dimensiones desconocidas en mí, y plantearme lo bonita que es esta vida y el aprender cosas todos los días.  
A Carlos, Nuria, Víctor y Natalia, por vuestra generosidad y estar ahí siempre que os necesito de forma incondicional como hermanos de-facto desde mis primeros días de vida, o de universidad, respectivamente.  
A mi familia (en España, Singapur,...o donde nos lleve la vida), por ayudarme a poder sacar tiempo para el trabajo y prestarme vuestro apoyo para todo aquello que decido abordar.  
A Juan Luis y Ade, por empujarme para terminar el trabajo y confiar siempre en mis aptitudes y capacidades, como paso inicial al inicio de un camino de éxito conjunto.  
A Marga, por levantarme varias veces durante su realización, hacerme recuperar la fe en él y ayudarme a encontrar la luz al final del túnel.  
A Nico y a Juana, por darme siempre facilidades en todo lo que necesito por su parte y considerarme uno más.  
Al departamento de Organización, por darme la oportunidad de desarrollar este trabajo con ellos, como inicio de una “larga y hermosa amistad”, como espero sea.

Esto es para todos vosotros, con un MUCHÍSIMAS GRACIAS por ser como sois.

Antonio Javier Montes Ortega

## **INDICE DE CONTENIDOS**

1	Introducción	1
1.1	Introducción	2
1.1.1	Objetivos	3
1.2	Redes Sociales vs Medios Sociales	5
1.3	Tipos de Redes Sociales	7
1.3.1	Ventajas e Inconvenientes de las RSD	11
1.4	Análisis Social	13
2	<i>Social Media</i>	17
2.1	¿Qué es Social Media?	18
2.2	Social Business	20
2.3	Efectividad del <i>SoMe</i>	24
2.4	10 Formas de Medir el <i>ROI</i> en <i>Social Media</i>	26
2.5	Valor de negocio estratégico del <i>SoMe</i>	29
2.6	Puntos a considerar en la elección del <i>SoMe</i>	32
2.6.1	5 puntos sobre el uso de Medios	32
2.6.2	5 puntos sobre el ámbito Social	34
2.7	Ecosistema del <i>Social Media</i>	35
2.8	Cuestiones pendientes	43
3	Modelo de Negocio	48
3.1	Cambio de Paradigma	49
3.2	Modelos de Negocio: Elementos y Tipos	51
3.3	Aspectos importantes para la adaptación del modelo de negocio	57
3.3.1	Identificación de aspectos de su entorno.	57
3.3.2	Rediseño de componentes del modelo de negocio	59
3.3.3	Implementación de la nueva estructura	60
4	Estrategia	61



4.1	Estrategia: Concepto, Diseño y Evaluación	62
4.1.1	Criterios para evaluación de una estrategia	64
4.1.2	<i>Social Media Plan</i>	67
4.2	Los 7 bloques funcionales del <i>SoMe</i>	69
4.3	Factores de éxito para la adopción de <i>Social Media</i> en las organizaciones	74
5	Modelo de Madurez	79
5.1	¿Por qué un Modelo de Madurez en <i>SoMe</i> ?	80
5.2	Modelo de Madurez en Medios Sociales ( <i>SMMM, SM<sup>3</sup></i> ).	81
5.2.1	Diseño del Modelo de Madurez	82
5.2.2	Modelo de Madurez de <i>SoMe</i> ( <i>Social Media Maturity Model, SMMM, SM<sup>3</sup></i> )	85
5.2.3	Forma de Evaluación	110
5.2.4	Limitaciones del Modelo de Madurez	111
6	Metodología del Estudio de Casos	112
6.1	Introducción	113
6.2	Definición	114
6.2.1	Método Cualitativo	114
6.2.2	Método Cuantitativo	115
6.3	Características	115
6.3.1	Ventajas y limitaciones del estudio de casos.	116
6.4	Evaluación Participativa	116
6.5	Clasificación	117
6.6	Selección del Método de Estudio	118
6.7	Diseño del Estudio de Casos	119
6.7.1	Objetivo de la Investigación	120
6.7.2	Marco Teórico	121
6.7.3	Unidad y Nivel de Análisis	122

6.7.4	Selección de Casos	123
6.7.5	Estudio de cada caso	124
6.7.6	Modelo del Estudio de Casos	125
7	Estudio de Casos	127
7.1	Introducción	128
7.2	Muestra	129
7.2.1	Participantes	129
7.3	Cuestionario del Estudio de Casos	131
7.4	Resultados del Estudio de Casos	133
8	Conclusiones	150
8.1	Generales	151
8.2	Específicas	152
9	Siguientes Líneas de Investigación	154
10	Encuesta	157
11	Glosario	166
12	Referencias	173

## **INDICE DE FIGURAS**

Figura 1: <i>Social Media</i> – Redes Sociales [Fuente: Elaboración Propia].....	5
Figura 2: Clasificación de <i>SoMe</i> (2013) [2].....	10
Figura 3: Agregadores sociales [110] .....	13
Figura 4: <i>Social Media</i> y conceptos relacionados [109] .....	18
Figura 5: Cadena de valor de <i>Social Business</i> [103].....	21
Figura 6: Adopción de consumidores y empresas del <i>SoMe</i> , 2012 [103].....	21
Figura 7: Uso de <i>SoMe</i> por role, dentro de la Dirección [103] .....	22
Figura 8: Diez formas con las que las tecnologías sociales pueden aportar valor en funciones organizacionales, en y entre compañías [104].....	23
Figura 9: Efectividad del uso de <i>SoMe</i> [59] .....	25
Figura 10: Relación Métrica-Objetivo [105] .....	26
Figura 11: Perspectivas de medida del ROI del <i>SoMe</i> [111] .....	28
Figura 12: Marco de Medida del <i>SoMe</i> [105].....	29
Figura 13: Brújula de Medida de <i>SoMe</i> [105] .....	30
Figura 14: Fórmulas de medidas de ejemplo [105] .....	32
Figura 15: Ecosistema de <i>Social Media</i> [101] .....	36
Figura 16: Relación Compañía-Cliente en el ecosistema de <i>SoMe</i> [101] .....	38
Figura 17: Cadena de valor de las comunidades de <i>SoMe</i> [101] .....	40
Figura 18: Modelo de dominios/ [Fuente: E. Propia] .....	51
Figura 19: Elementos de un modelo de negocio [102].....	52
Figura 20: Modelos de negocio basados en Internet [99] .....	53
Figura 21: Cómo los <i>SoMe</i> solucionan las necesidades del entorno de una organización [107] .....	58
Figura 22: Fases de diseño de una estrategia [102] .....	64
Figura 23: El panel de los medios sociales [100] .....	69

Figura 24: Implicaciones de la funcionalidad [100].....	70
Figura 25: Ejemplos (Youtube / Facebook) [100] .....	74
Figura 26: Factores de Éxito de una estrategia de SoMe [Fuente: E. Propia] .....	75
Figura 27: Niveles de madurez [Fuente: Elaboración Propia].....	87
Figura 28: Documento de Objetivos Generales del Estudio [Fuente: E. Propia].....	121
Figura 29: Estructura del estudio de casos definido [Fuente: E. Propia] .....	128

## **INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Ventajas e inconvenientes de las RSD [108] .....	12
Tabla 2: Tabla de Acciones-Consecuencias en la relación Compañía-Cliente [101]...	42
Tabla 3: Factores de las Web 2.0 [99] .....	55
Tabla 4: Influencia de los Factores de la Web 2.0 en los modelos de negocio [99] ....	56
Tabla 5: Fases del diseño del Modelo de Madurez [98].....	84
Tabla 6: Etapas en el modelo de madurez [Fuente: Elaboración Propia].....	87
Tabla 7: Valores asociados a cada nivel del Modelo de Madurez [Fuente: E. Propia]	88
Tabla 8: Dimensiones del Modelo de Madurez [Fuente: E. Propia].....	91
Tabla 9: Definición del Modelo de Madurez de Medios Sociales ( <i>SMMM</i> , <i>SM</i> <sup>3</sup> ) [Fuente: E. Propia] .....	108
Tabla 10: Modelo esquemático del estudio de casos [Fuente: E. Propia] .....	126
Tabla 11: Compañías componentes en la muestra [Fuente: E. Propia] .....	130
Tabla 12: Estudio de Casos – Aspectos Generales [Fuente: E. Propia] .....	134
Tabla 13: Estudio de Casos – Estrategia [Fuente: E. Propia] .....	135
Tabla 14: Estudio de Casos – Gobierno [Fuente: E. Propia] .....	138
Tabla 15: Estudio de Casos – Estructura [Fuente: E. Propia].....	139
Tabla 16: Estudio de Casos – Sistemas de TI de <i>SoMe</i> [Fuente: E. Propia] .....	140
Tabla 17: Estudio de Casos – Personal [Fuente: E. Propia].....	141
Tabla 18: Estudio de Casos – Estilo [Fuente: E. Propia] .....	141
Tabla 19: Estudio de Casos – Conocimientos [Fuente: E. Propia] .....	143
Tabla 20: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones [Fuente: E. Propia] .....	145
Tabla 21: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” [Fuente: E. Propia] .....	146
Tabla 22: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” Numéricas [Fuente: E. Propia] .....	147

Tabla 23: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones <del>Medias</del> ” Numéricas con Proceso Estándar [Fuente: E. Propia].....	148
Tabla 24: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones <del>Medias</del> ” Numéricas con Proceso Adaptado [Fuente: E. Propia].....	149
Tabla 25: Tabla de Términos (Glosario) .....	170
Tabla 26: Tabla de Acrónimos (Glosario) .....	172

# Capítulo 1

## Introducción

---

## 1.1 Introducción

---

Nunca como ahora las personas habían tenido la posibilidad de estar tan conectadas entre ellas. Internet ha propiciado que gentes de distintos lugares del mundo con intereses en común pudieran conocerse y ponerse en contacto fácilmente, y los Medios Sociales son herramientas facilitadoras de ello. Los medios sociales no es un concepto de nuevo, sino que existen desde 1969, cuando se produjo la primera conexión entre ordenadores vía la red de comunicaciones Arpanet, en 1969, en los orígenes de la Internet (en alguna literatura específica considera 1971, cuando se envió el primer correo electrónico, como fecha de comienzo de los medios sociales). Dicha conexión entre ordenadores, consideraba una serie de aplicaciones, servicios o protocolos que facilitaban dicha comunicación. Pero en lo que respecta a las redes sociales establecidas entre las personas, y facilitadas a través de dichas herramientas, no son algo que haya nacido con internet sino que han existido desde que existe el hombre; aunque en el caso del nacimiento de los medios sociales, la red establecida entre los investigadores participantes en el experimento de comunicación, es la primera red social digital (se detallarán más tarde las diferentes tipologías de redes sociales) de la historia.

Más allá de las personas, el mundo está conectado a través de redes: el sistema eléctrico, internet, las rutas aéreas, las carreteras... estas redes, en realidad, están formadas por infinidad de pequeñas redes conectadas entre ellas, y cada una de estas redes contiene nodos individuales que se comportan de un determinado modo. En realidad, es fácil comprender el comportamiento de los nodos de manera individual, pero lo que se lleva años intentando es comprender cómo funcionan y se desarrollan esos nodos cuando lo hacen en el conjunto de una red: cómo se conectan entre ellos y qué probabilidad tienen de establecer nuevas relaciones a medida que los nodos van estando cada vez más comunicados. Y lo que no es menos importante: cómo se comportan cuando en vez de estar aislados están conectados a otros nodos.

Como dice Duncan J. Watts en su obra, *–Seis grados de separación–*:

*“El hecho de que conozcamos las reglas que rigen el comportamiento de los individuos no siempre nos ayuda a predecir el comportamiento de la muchedumbre; sin embargo, en ocasiones podemos predecir el comportamiento de la multitud sin conocer*



*prácticamente nada de las personalidades y características únicas de los individuos que la forman.”*

El hecho de este tipo de asociacionismo entre individuos individuales, influye de forma significativa en la opinión y comportamiento de cada uno de ellos. Si analizamos estos comportamientos cuando dichos individuos se relacionan con organizaciones, como usuarios, clientes, empleados o bajo cualquier otro modo de relación, puede verse el impacto que tiene ese comportamiento “condicionado” en los resultados operativos o de ventas de las compañías. Es por esto que en el presente trabajo nos planteamos el cómo los comportamientos que los individuos tienen y/o adquieren en los medios sociales, así como con/desde las redes que forman, deben ser tenidos en cuenta en la estrategia de las compañías, y cómo éstas están abordando esta cuestión.

### 1.1.1 Objetivos

El presente trabajo tiene como objetivos el hacer un análisis del estado de los medios sociales, de forma genérica, y cómo los mismos pueden influir en los resultados de las organizaciones. Se tratará de forma genérica al considerar el innumerable número de medios existentes, y la constante y ágil evolución de éstos para adaptarse a las necesidades de los usuarios/consumidores, así como para la creación de nuevas necesidades de los mismos.

Para que se pueda dar dicha influencia, las empresas deben conocer cómo su modelo de negocio se ve modificado por la existencia de dichos medios, así como por la influencia que los mismos tienen en los usuarios y en sus decisiones. El impacto en los resultados de esta nueva orientación, deben ser analizados por las compañías, considerando la forma en la que la inversión en estos medios tiene relación directa o indirecta con los resultados económicos de las organizaciones. Para ello, el presente trabajo planteará una serie de medidas de cómo se da ese retorno de la inversión.

Para ello, las empresas deben plantear una estrategia<sup>1</sup> para el área de medios sociales. El presente trabajo tratará de describir en qué consiste dicha estrategia y las

---

<sup>1</sup> El planteamiento de una estrategia, se puede tratar de forma singular o plural (varias estrategias), según la manera como cada organización plantee la aproximación a los medios sociales.

ventajas que pueden encontrar las organizaciones en su implementación y la generación de valor que ésta puede aportar.

Una vez las empresas son conscientes de la importancia de la presencia de las mismas en los medios sociales, por su impacto en sus resultados, tratan de adaptarse al nuevo paradigma en el modelo de negocio que tienen. Ante dicha adaptación, el presente trabajo planteará un modelo de madurez en medios sociales, que pueda dar respuesta a las organizaciones de su estado individual y en comparación con otras organizaciones. Con el fin de clarificar dicho planteamiento, se hará un análisis, basado en el método de estudio de casos, de varias compañías del sector Telco, Servicios y Medios.

Como primer punto, es muy importante el fijar los conceptos fundamentales manejados a lo largo del presente trabajo, como son los de “Red Social” y “Medios Sociales” (tratado en 1.2).

Se desarrollará lo que son los medios sociales (también expresado a lo largo del presente trabajo como Social Media, del Inglés, o SoMe) y lo que una organización debe considerar para una implantación exitosa de los mismos en sus operaciones; y cómo ese éxito puede ser medido como parte del resultado de sus operaciones (capítulo 2).

La inclusión de los medios sociales en las estrategias de las compañías, primero de forma independiente y, posteriormente, de forma integrada, hace que los modelos de negocio de las compañías se vayan adaptando a los tiempos. En el capítulo 3, se describe el cambio de paradigma de los modelos de negocio afectados por la introducción de los medios sociales, los elementos y tipos de modelos de negocio que se pueden tener, así como la adaptación de los modelos establecidos a los nuevos modelos.

Tomando dicho cambio como base, se muestra cómo las compañías afrontan dicho cambio a través de un cambio de estrategia de negocio (capítulo 4); y cómo las compañías miden su grado de integración de los medios sociales en su estrategia y cómo pueden evolucionar en esa dirección (integración completa). Se define un modelo de madurez con el que mostrar dicha evolución y establecer el estado en el que se encuentran las compañías en el mismo (capítulo 5). Con el objetivo de poder mostrar la validez del modelo en el campo práctico, y basándonos en el método del estudio de casos (capítulo 6), se describe (capítulo 7) la investigación realizada y las conclusiones que se pueden extraer de la misma (capítulo 8).

## 1.2 Redes Sociales vs Medios Sociales

En el mundo del Marketing Online a menudo se confunden estos términos: Medios Sociales y Redes Sociales. Por este motivo, a continuación se tratará de establecer la diferencia entre ambos conceptos.

*Social Media*, como su propio nombre indica, y aunque lo definiremos de una forma más concreta en capítulos posteriores, se refiere a los Medios Sociales. Es decir, al conjunto de plataformas, herramientas, aplicaciones y medios de comunicación con los cuales creamos conversación, interacción, colaboración y distribución de contenidos entre usuarios. Pertenecen al entorno de los *Social Media* aplicaciones como *Facebook*, *RSS*, *Linkedin*, *Twitter*, *Technorati*, *WordPress*, *Blogger*, *Pinterest*, *YouTube*, *Slideshare*, etc. Del mismo modo, *Facebook*, *Twitter* o *Linkedin* no son redes sociales, sino “Medios Sociales”. Sin embargo la “Red Social”, es la que crea *Facebook*, *Twitter* o cualquier otra plataforma, al conectar a miles de usuarios, compartir miles de posts, e inducir a la interacción. La traducción de Red Social en inglés es: *Social Network*, y su definición: es una enorme estructura social formada por grupos de personas con intereses comunes, pensamientos iguales, conectadas y construyendo lazos a través de comunidades. La red social es por tanto, la creación de vínculos y conexión entre personas a través de los medios sociales.

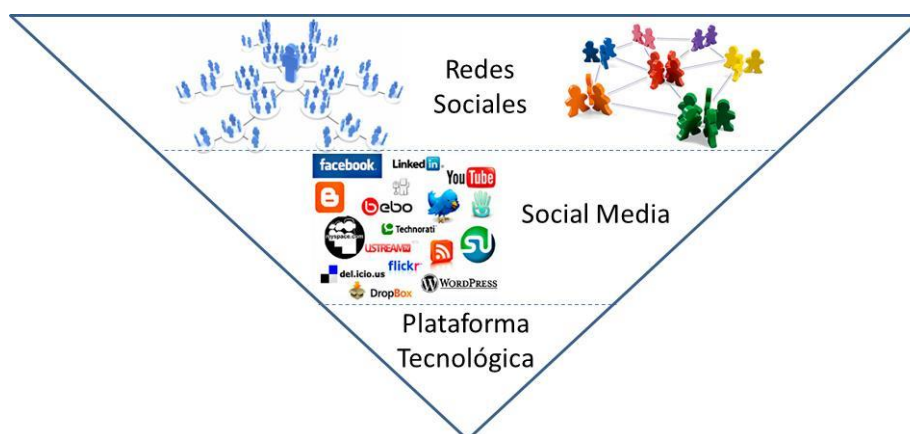


Figura 1: *Social Media* – Redes Sociales [Fuente: Elaboración Propia]

Sin embargo *Facebook*, *Twitter* y el resto de las plataformas sociales han adoptado el nombre de 'red social', al mimetizarse la plataforma con la función que se desarrolla a partir de las mismas, y estar íntimamente relacionados el objetivo con el medio que lo facilita. Motivo por el que de forma indirecta todos los términos son aplicables en uno y otro caso.

En las redes sociales la comunicación es bidireccional. Dependiendo del tema, las personas se congregan para unirse a otras con experiencias y perfiles similares. Las conversaciones son el núcleo de las redes sociales y a través de ellas se desarrollan las relaciones.

El desarrollo y crecimiento del *Social Media* conlleva un arduo trabajo y tiempo, puesto que no es posible automatizar respuestas individuales a comentarios y, a menos que la marca esté establecida y sea reconocida, es muy difícil que vaya creciendo el número de seguidores. Debido a que las redes sociales se refieren a la comunicación directa entre uno y la gente con la que se quiere conectar, la conversación es más rica, más enfocada a objetivos y sobre todo más personal. La red de uno crece cuando conoces y te presentan a otros.

---

## 1.3 Tipos de Redes Sociales

---

Las redes sociales propician la interacción de miles de personas en tiempo real, con base en un sistema global de relaciones entre individuos basados en la estructura social de Georg Simmel [1]. Si tenemos en cuenta que toda actividad humana genera consecuencias jurídicas, podemos afirmar que las redes sociales no son otra cosa que máquinas sociales diseñadas para fabricar situaciones, relaciones y conflictos con multitud de efectos jurídicos (aspecto que se encuentra en un estado muy incipiente, que debería irse desarrollando en el transcurso del tiempo).

Redes sociales hay fundamentalmente de dos tipos:

- Analógicas o Redes sociales Off-Line: son aquellas en las que las relaciones sociales, con independencia de su origen, se desarrollan sin mediación de aparatos o sistemas electrónicos.
- Digitales o Redes sociales On-Line: son aquellas que tienen su origen y se desarrollan a través de medios electrónicos.

Las redes sociales han existido desde el comienzo de los tiempos, desde que el hombre es un *zoon politikon*<sup>2</sup>. En cambio, la digitalización de éstas es muy reciente y en poco tiempo se han convertido en el fenómeno mediático de mayor envergadura. Para comprender la nueva realidad social debemos conocer en profundidad los diferentes tipos de redes sociales digitales (en adelante las denominaremos redes sociales o RSD), en las que se centra el presente trabajo y que operan en la Red (Internet).

Usaremos la siguiente clasificación:

- Por su público objetivo y temática:
  - Redes sociales Horizontales: Son aquellas dirigidas a todo tipo de usuario y sin una temática definida. Se basan en una estructura de

---

<sup>2</sup> ***Zóon politikon*** (en griego, ζῷον: animal, y πολιτικόν: social o político) es una expresión escrita por el filósofo Aristóteles en su libro 1 de Política. El significado literal de la misma es: "animal social" o más específicamente "animal político", y hace referencia al ser humano, el cual a diferencia de los animales posee la capacidad natural de relacionarse políticamente, o sea crear sociedades y organizar la vida en ciudades (ciudad, se dice "polis" en griego).

celdillas permitiendo la entrada y participación libre y genérica sin un fin definido, distinto del de generar masa. Los ejemplos más representativos del sector son *Facebook*, *Orkut*, *Identi.ca*, *Twitter*.

- Redes sociales Verticales: Están concebidas sobre la base de un eje temático agregador. Su objetivo es el de congregar en torno a una temática definida a un colectivo concreto. En función de su especialización, pueden clasificarse a su vez en:
  - Redes sociales Verticales Profesionales: Están dirigidas a generar relaciones profesionales entre los usuarios. Los ejemplos más representativos son *Viadeo*, *Xing* y *Linked In*.
  - Redes sociales Verticales De Ocio: Su objetivo es congregar a colectivos que desarrollan actividades de ocio, deporte, usuarios de videojuegos, fans, etc. Los ejemplos más representativos son *Wipley*, *Minube*, *Dogster*, *Last.FM* y *Moterus*.
  - Redes sociales Verticales Mixtas: Ofrecen a usuarios y empresas un entorno específico para desarrollar actividades tanto profesionales como personales en torno a sus perfiles: *Yuglo*, *Unience* y *PideCita*
- Por el sujeto principal de la relación:
  - Redes sociales Humanas: Son aquellas que centran su atención en fomentar las relaciones entre personas uniendo individuos según su perfil social y en función de sus gustos, aficiones, lugares de trabajo, viajes y actividades. Ejemplos de este tipo de redes los encontramos en *Dopplr*, y *Tuenti*
  - Redes sociales de Contenidos: Las relaciones se desarrolla uniendo perfiles a través de contenido publicado, los objetos que posee el usuario o los archivos que se encuentran en su ordenador. Los ejemplos más significativos son *Scribd*, *Flickr*, *Bebo*, *Dipity*, *StumbleUpon* y *FileRide*.
  - Redes sociales de Objetos: Conforman un sector novedoso entre las redes sociales. Su objeto es unir marcas, automóviles y lugares. Entre estas redes sociales destacan las de difuntos, siendo éstos los sujetos principales de la red. El ejemplo más llamativo es *Respectance*.

- Por su localización geográfica
  - Redes sociales Sedentarias: Este tipo de red social muta en función de las relaciones entre personas, los contenidos compartidos o los eventos creados. Ejemplos de este tipo de redes son: *Blogger*, *Plaxo*, *Bitacoras.com* y *Plurk*
  - Redes sociales Nómadas: A las características propias de las redes sociales sedentarias se le suma un nuevo factor de mutación o desarrollo basado en la localización geográfica del sujeto. Este tipo de redes se componen y recomponen a tenor de los sujetos que se hallen geográficamente cerca del lugar en el que se encuentra el usuario, los lugares que haya visitado o aquellos a los que tenga previsto acudir. Los ejemplos más destacados son: *Foursquare*, *Latitude*, *Fire Eagle* y *Skout*.
- Por su plataforma
  - Red Social MMORPG y Metaversos: Normalmente contruidos sobre una base técnica Cliente-Servidor (*WOW*, *SecondLife*, *Lineage*), pero no tiene por qué (*Gladius*, *Travian*, *Habbo*).
  - Red Social Web: Su plataforma de desarrollo está basada en una estructura típica de web. Algunos ejemplos representativos son: *MySpace*, *Friendfeed* y *Hi5*

En la actualidad existen miles de aplicaciones que sirven de base al desarrollo de las diferentes redes sociales digitales indicadas, y su número no para de crecer. Brian Solis [2] ha presentado una versión actualizada del mapa de redes sociales (reflejado en la Figura 2), denominado el Prisma de Conversaciones (*Conversation Prism*). Se trata de una infografía con 26 categorías que ilustra la gran variedad de redes sociales existente en la actualidad. Además de las más conocidas como *Facebook* o *Twitter*, hay otras menos conocidas que pueden resultar de interés en función de lo que estemos buscando.

#### ¿Por qué se llama prisma?

Utilizando la definición tradicional, un prisma separa la luz blanca en un espectro de colores. La "luz blanca" en este caso, es el flujo de concentrado de conversaciones que a menudo se agrupan, aunque no se puedan separar, en voz, contexto, fuente, etc. Tomamos este rayo de diálogo y la explosión en un espectro de luz discernible y

denominémoslo iluminación, para ver, escuchar, aprender y adaptarse. Se utiliza en sentido figurado, y hace referencia a la aclaración o la distorsión que ofrece un punto de vista particular, por ejemplo, "considerar las conversaciones a través de las redes a través del prisma de nuestro entorno social."

Cada matiz de color representa un reflejo único de la luz, es decir, la separación de contexto y la intención según la red que se trate.



Figura 2: Clasificación de SoMe (2013) [2]

Es importante destacar, de la representación realizada, el núcleo de la misma, en la que el centro de todo el modelo es la persona, con una serie de valores que se deben respetar en las comunicaciones establecidas en las diferentes RSD, como son: la



visión de la red (objetivo final de la misma), su propósito (ámbito de actuación), el valor que aporta a los usuarios, el compromiso que exige de todas las partes involucradas y la transparencia en la comunicación y principios. Así mismo se destacan las áreas de aplicación de las redes sociales (Ventas, Desarrollo, Marketing, Comunicaciones, Recursos Humanos, Marca, Comunidad, Servicio), así como los principios que tienen todas las redes sociales para su adaptación a los retos del mercado y la sociedad, como es: 1. Escuchar / 2. Aprender / 3. Adaptarse.

El panorama social se está desarrollando cada vez con una mayor aceleración. Como se puede ver a través de cada iteración del prisma, el número de redes que se desvanecen y surgen es asombrosa. Pero lo más importante, la naturaleza y el enfoque de cómo se utilizan las redes también es dramática en sus cambios. En algunos casos podemos ver el paso a redes más pequeñas o más concentradas y, al mismo tiempo que la web visual "social" es cada vez más generalizada. Estamos entrando en una era de contexto en el que lo que compartimos, cómo nos relacionamos, y cómo formamos relaciones se está alejando de un gráfico social general a una red a una organizada, distribuida y definida por intereses compartidos.

### 1.3.1 Ventajas e Inconvenientes de las RSD

A través de la evolución de las RSD, no se puede negar que está surgiendo un mundo de oportunidades que antes ni siquiera podría pensarse, pero también existen una serie de inconvenientes, como los reflejados en la tabla 1.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Están transformando las leyes del marketing.</li><li>• Modifican las fórmulas de redacción y periodismo clásico permitiendo la información de manera inmediata.</li><li>• Se puede conocer gente que comparte nuestros intereses, colaborar con ellos y compartir información</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dispersión de la atención. Ralentización de las conversaciones por la característica multitarea de las redes sociales. Los usuarios pueden tener abierta la página en el navegador y estar haciendo más cosas a la vez o tener varias conversaciones simultáneas.</li><li>• Reducción de la productividad (punto</li></ul>

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite aprender y mejorar conocimientos de nuestro interés, así como idiomas, de forma gratuita.</li> <li>• Opción de incrustar todo tipo de contenidos.</li> <li>• Avance de la tecnología por redes sociales</li> <li>• Han surgido grupos de cooperación o consumo colaborativo y manifestaciones a nivel mundial.</li> <li>• Las redes sociales son una plataforma idílica para el ocio. Posibilitan desarrollar aficiones y formar parte de diversas comunidades. Permiten acudir a eventos y participar en actos y conferencias.</li> <li>• Interactividad. Permite una retroalimentación informativa casi instantánea.</li> <li>• Disponibilidad de la información (véase punto 2.8)</li> </ul>	<p>en discusión, dado que si se organiza de forma eficiente, puede obtenerse un incremento de la misma).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplantación de la identidad.</li> <li>• Expropiación de material colgado por la falta de seguridad o de privacidad de los usuarios.</li> <li>• Individualismo. Posible tendencia al aislacionismo real frente a la sociabilidad en la red.</li> <li>• Adicción a las redes sociales y búsqueda infinita de contactos.</li> <li>• Laxitud del lenguaje. Decadencia del mismo.</li> <li>• Emergencia ante nuevos virus que afectarían en segundos a todo el planeta.</li> <li>• Socialización también de grupos y personas con intenciones delictivas, chantajistas, extorsionadoras o terroristas. Surgen nuevos delitos informáticos y nuevas formas de asociación.</li> <li>• Riesgo de pérdida de privacidad de la información de los usuarios (véase punto 2.8).</li> <li>• Dificultades legales inherentes (véase punto 2.8).</li> </ul>

Tabla 1: Ventajas e inconvenientes de las RSD [108]

---

## 1.4 Análisis Social

---

En la actualidad, el 66% de los consumidores lee comentarios de productos antes de comprar en la tienda. Un total del 92% de todos los consumidores dice que confían en las recomendaciones “boca a boca” de amigos o familiares, por encima de cualquier otra forma de publicidad – y, a menudo, sus “amigos” incluyen las personas que siguen en línea. Nadie puede negar la influencia de los medios sociales, especialmente en el comercio. La parte más compleja es medir y analizar el nivel de influencia. Los medios sociales tienen una multitud de matices, lo que presenta un gran desafío para las organizaciones que integran los comentarios de clientes de estos canales en su estrategia global de negocios.

Hay una enorme cantidad de información proveniente de los medios sociales. El *feedback social* se puede encontrar en toda la web, y por definición está cambiando segundo a segundo. La mayoría de las empresas utilizan varios agregadores sociales (como los indicados en la Figura 3, donde se representa el peso (número de apariciones) de cada uno de ellos al buscar el concepto en Internet) para asegurarse que están cubriendo el *feedback* de todos sus mercados y marcas, pero aun así hay temas que tomar en consideración. Por ejemplo, ¿cómo tratar los diferentes sistemas de puntuación? ¿Qué pasa con los mensajes duplicados?.



Figura 3: Agregadores sociales [110]

Además, los datos sociales, a diferencia de los medios convencionales o contenidos en línea, son generados por el usuario y representan una conversación bidireccional; es decir, una conversación real entre grupos de usuarios, lo que significa que habrá comentarios irrelevantes o *feedback* que no siempre serán relevantes para lo que las empresas quieren saber. Es necesario ser capaz de filtrar la información inútil para llegar a la información valiosa, que sólo puede encontrarse cuando los consumidores no están limitados en lo que pueden decir. Sin mencionar la idiosincrasia del lenguaje social, entre los *hashtags*, emoticonos, y jerga social, sólo averiguar cuál es el tema en cuestión suele ser un reto, y más aún cómo alguien se siente al respecto.

Los medios sociales son inmensos, inmediatos y tienen su propia jerga. Utilizarlos como una rica fuente de retroalimentación de las opiniones de los clientes es un desafío de enormes proporciones, pero uno que las empresas ignoran a su propio riesgo [3].

La medición de los efectos del *SoMe* es una preocupación creciente para las organizaciones [4]. Sin la capacidad de definir y medir las consecuencias de las estrategias de *SoMe*, es difícil para las empresas alinear sus iniciativas de *SoMe* con los objetivos de la organización y, finalmente, crear valor de negocio [5]. Esta preocupación es especialmente sobresaliente dado el crecimiento explosivo en el número de organizaciones que interactúan con los clientes a través de interfaces de *SoMe* y la diversidad de tales canales para llegar a los clientes [6]. Esta búsqueda para la medición del comportamiento y conducta humanos, es la que garantiza nuestra atención. Para ello, debemos considerar que la medición de un fenómeno requiere la grabación de la información para su posterior procesamiento.

Hay más de mil millones de usuarios activos de *SoMe* en todo el mundo, muchos de los cuales son activos de manera frecuente y se conectan a través de sus teléfonos inteligentes y tabletas. Los medios sociales se han vuelto una red de comunicación principal en la vida cotidiana de la gente de todo el mundo. Cualquier actividad en los medios sociales está generando una cantidad de información insuperable (también denominada *big data*, término inglés). Esta información está a la espera de ser explorada. De hecho, los medios sociales ahora encarnan la principal y mayor fuente de datos de los consumidores (¡imaginemos los cientos de miles de comentarios (*posts*) sobre los productos o servicios de una empresa que se publican todos los días!).

**Big Data** es básicamente un concepto utilizado para describir el crecimiento exponencial, así como la disponibilidad de los datos estructurados y no estructurados, y el acceso fácil y sencillo a los mismos. El buen manejo de grandes volúmenes de datos en realidad puede llevar a grandes ideas; ser capaz de averiguar la causa raíz de los problemas y fracasos, así como un comportamiento engañoso que afecta a los ingresos de negocios. *Big Data* permite que se puedan encontrar relaciones en cuanto a la determinación de las tendencias de negocios, calidad de las investigaciones, la vinculación de citas legales, y la regulación de las condiciones de tráfico concurrentes, por ejemplo.

Sin embargo, trabajar con grandes volúmenes de datos es muy complejo, debido a que tienen múltiples fuentes y recursos. *Big data* es una colección de datos que son difíciles de procesar con herramientas de gestión de bases de datos habituales o aplicaciones tradicionales de tratamiento de datos. El *big data* aplica estadística inductiva y conceptos de identificación de sistemas no lineales, para concluir leyes de regresiones, relaciones no lineales y efectos causales procedentes de grandes conjuntos de datos para mostrar tanto relaciones y dependencias, como predicciones de los resultados y comportamientos. Una de las características centrales del análisis de *big data* es la entrega en tiempo real o casi real de la información. Por lo tanto, la latencia se debe evitar siempre que sea posible. Este tipo de análisis de grandes volúmenes de información, y bajo estas condiciones de acceso, permiten su aplicación a diferentes campos de nuestro día a día, como son: Salud, Seguridad, Atención al Cliente, Gestión de Recursos, Desastres Naturales, etc.

Los medios sociales son un modelo fundamental de la velocidad y la variedad que está asociada con *big data*. Con los medios sociales, la información llega al consumidor/usuario a una gran velocidad y en varios formatos, estructurados y no estructurados, incluyendo videos y fotos. Sólo las aplicaciones de *big data* pueden permitir a las organizaciones gestionar estas conversaciones sociales en tiempo real, siendo ésta una de las razones por las que los medios de comunicación social tienen grandes volúmenes de información pendiente de ser explorados (y en algunos casos, ya capturada y pendiente de análisis). Otro aspecto a destacar es la variabilidad que se tiene en los medios sociales, dado que es muy difícil de predecir picos de actividad, al depender de múltiples factores externos e internos, pero que resulta en información que puede servir de base para, una vez conocidas las causas, predecir respuestas controladas. Al volumen, velocidad, variedad y variabilidad considerados, debemos

añadir la complejidad de las vinculaciones, enlaces, relaciones y jerarquías simples y múltiples que se pueden establecer con la información almacenada.

Como es el caso que nos ocupa, el apoyo de los consumidores a las iniciativas de *SoMe* que toman las organizaciones, hacen que éstas se conviertan en uno de los canales de comunicación más importantes entre ambos, teniendo que cuidarse de forma especial todo lo tratado a través de los mismos. La potencialidad (en cuanto a volumen y calidad de la misma) de la generación de información sobre sus clientes y sobre sus operaciones que dichos medios tienen, es una fuente inmejorable de información para una organización. De forma adicional, y dadas las actuales presiones de mercado, en términos de competencia, evitan que la imagen sea identificada con la de una organización obsoleta [7]. Éstas son varias de las razones por las que las organizaciones incrementan anualmente sus presupuestos dedicados a *SoMe*.

# Capítulo 2

## *Social Media*

---

## 2.1 ¿Qué es Social Media?

---

Históricamente, las empresas han logrado ciertas metas en relación con sus clientes a través de canales unilaterales, uno-a-muchos como la prensa escrita, radio, televisión, y más recientemente, Internet, con la difusión de mensajes cuidadosamente controlados de persuasión con oportunidades limitadas de reciprocidad [8]. Sin embargo, la llegada de las tecnologías de SoMe ha cambiado esta dinámica, permitiendo un alto grado de diálogo bidireccional entre la organización y sus clientes, como así como proporcionando un mecanismo para que los clientes colaboren entre sí.

Los clientes pueden participar en los esfuerzos para crear y compartir conocimientos acerca de los productos de una empresa y servicios, un proceso que se transmite simultáneamente a la empresa los riesgos potenciales comerciales como la transmisión de comentarios negativos [9], así como las oportunidades, tales como la obtención de las ventajas competitivas [10] en las formas de la productividad basada en la colaboración [11] y la innovación impulsada por el cliente [12].

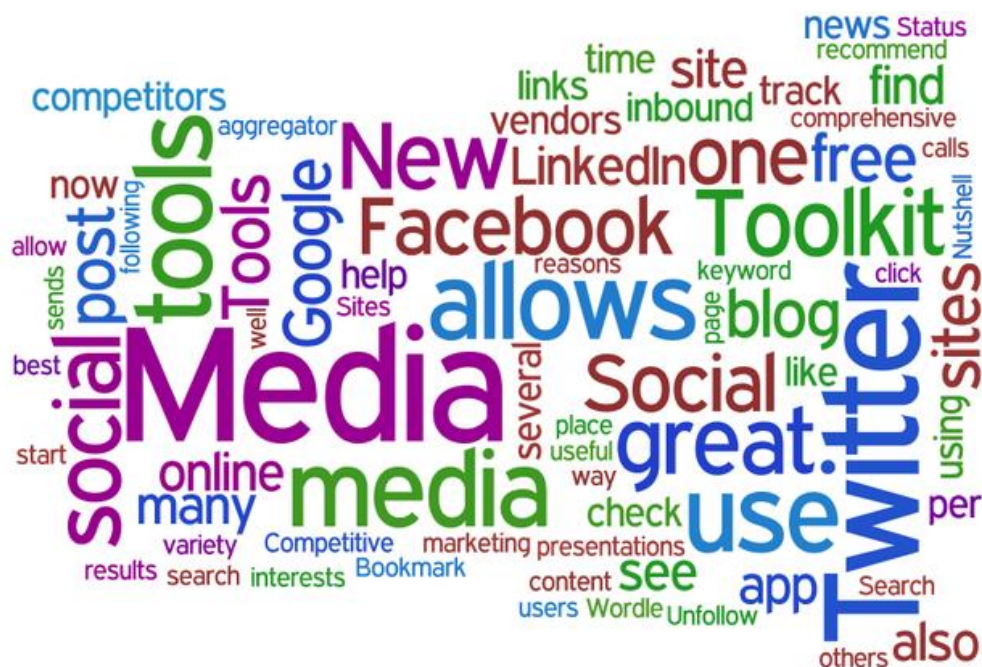


Figura 4: *Social Media* y conceptos relacionados [109]



A menudo se refiere indistintamente como contenidos generados por los consumidores (UGC, *User Generated Content*) [13], Web 2.0 [14], y sistemas de información generada por los usuarios [15], la etiqueta social media tiende a describir a aquellas aplicaciones basadas en Internet basadas en la creación y el intercambio de contenidos generados por los usuarios [16] a través de comunidades de individuos conectados en red. En la Figura 4 se muestran los conceptos que aparecen cuando se busca en Internet el concepto Social Media, así como los conceptos relacionados, según el peso (número de apariciones) de cada uno.

Web 2.0 es un término que fue utilizado por primera vez en 2004 para describir una nueva forma en la que los desarrolladores de software y usuarios finales comenzaron a utilizar la *World Wide Web* (Internet); es decir, como una plataforma por la cual el contenido y las aplicaciones ya no son creados y publicados por los individuos, sino que se modifican continuamente por todos los usuarios de una manera participativa y colaborativa. Mientras que las aplicaciones, tales como páginas web personales, *–Encyclopedia Britannica Online*”, y la idea de la publicación de contenidos pertenecen a la era de la Web 1.0, que se sustituyen por los *blogs*, *wikis* y proyectos de colaboración en la Web 2.0. Aunque la Web 2.0 no se refiere a ninguna actualización técnica específica de la *World Wide Web*, hay un conjunto de funcionalidades básicas necesarias para su funcionamiento. Entre ellos se encuentran *–Adobe Flash Player*” (un método popular para la adición de flujos de animación, interactividad y audio / video a las páginas web), *RSS (Really Simple Syndication*, una familia de formatos de fuentes web utilizada para publicar contenido actualizado con frecuencia, tales como entradas de blogs o noticias titulares, en un formato estandarizado) y *AJAX (Asynchronous Java Script*, una técnica para recuperar datos de los servidores web de forma asíncrona, lo que permite la actualización del contenido de la web sin interferir con la visualización y el comportamiento de toda la página). La Web 2.0 es la plataforma para la evolución de los medios sociales.

El contenido generado por usuarios (UGC) se puede considerar como la suma de todas las formas en que la gente hace uso de los medios sociales.

UGC tiene que cumplir tres requisitos básicos para poder ser considerados como tales:

- Debe ser publicado, ya sea en un sitio web de acceso público o de una red social accesible a un grupo seleccionado de personas. Esto excluye el contenido enviado en correos electrónicos o mensajes instantáneos.

- Tiene que mostrar una cierta cantidad de esfuerzo creativo. Se excluyen las meras replicaciones de contenido.
- Tiene que haber sido creado fuera de las rutinas y prácticas profesionales. Se excluye aquel contenido situado en un contexto comercial o de mercado.

Desde una perspectiva organizacional, se cambia fundamentalmente la forma de comunicación en línea, hacia un diálogo entre fans, seguidores, consumidores y organizaciones [17]. Esto no sólo significa una nueva forma de comunicarse con los diferentes actores de un modelo de negocio: clientes, accionistas y empleados, sino también el comienzo de un proceso de innovación respecto a los productos y servicios, así como el seguimiento y mejora de procesos de una organización.

Por lo tanto, desde este trabajo, proponemos como definición el conjunto de aplicaciones orientadas a la conectividad social que facilitan la interacción, la co-creación, el intercambio y publicación de información entre los diferentes actores, tomando como éstos a: empresas, empleados, comunidades en red de clientes, accionistas, proveedores e instituciones gubernamentales.

Básicamente, el *SoMe* se puede ver como un grupo de aplicaciones basadas en Internet que se basan en los fundamentos ideológicos y tecnológicos de la Web 2.0, y que permiten la creación y el intercambio de contenido generado por usuarios.

Desde un punto de vista de la empresa, añadiríamos la vinculación de estos actores a los implicados dentro del modelo de negocio de la compañía. La orientación de este nuevo paradigma de comunicación con clientes y empleados, orientada a la consecución de beneficios y aporte de valor se ha venido a denominar *Social Business*.

---

## 2.2 Social Business

---

El concepto de Ingeniería de Negocios (*Business Engineering*) ofrece un enfoque holístico, como forma de acercamiento y enfoque de la innovación como disparador de estrategia de transformación, los procesos, los sistemas, la cultura y gobernanza, respectivamente [18][19]. De hecho, se puede encontrar el concepto *Social Engineering*, como fusión de *Social Business* y *Business Engineering*.

La cadena de valor, considerando el entorno en el que se desarrolla, se simplifica, al simplificarse las restricciones del entorno de SoMe en comparación con las existentes en el entorno tradicional. Esta simplificación ([103]) caracteriza la importancia de la etapa de diseño en la que se analizan los retos a abordar y las soluciones para tratarlos (Figura 5).

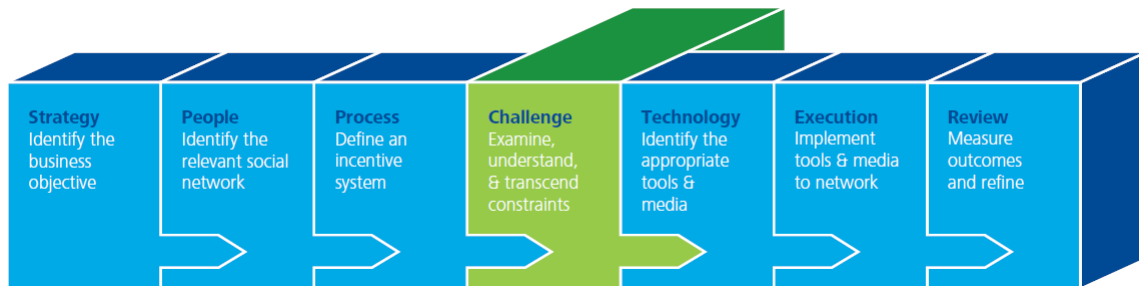


Figura 5: Cadena de valor de Social Business [103]

Como en el caso de la telefonía móvil, el SoMe ha sido adoptado por los consumidores antes que por las empresas (Figura 6). Los primeros datos indican que el SoMe ofrece los mismos niveles de eficiencia y la innovación como el móvil, tanto para los sectores público y privado.

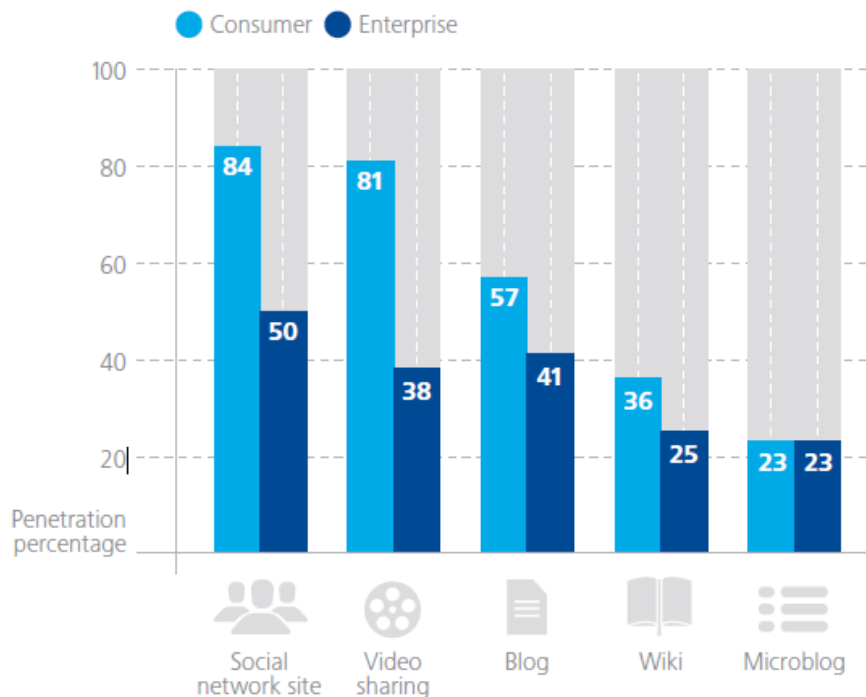
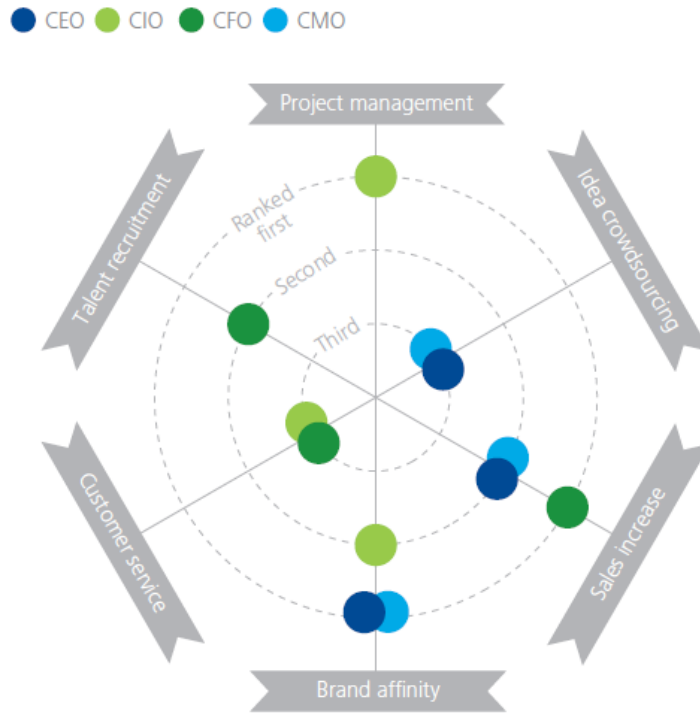


Figura 6: Adopción de consumidores y empresas del SoMe, 2012 [103]

Y, aunque en empresas avanzadas, toda la dirección es consciente de la importancia del desarrollo del *SoMe* en la misma, según el perfil que se trate (niveles CxO), su percepción es diferente, tal como se muestra en la Figura 7.



**Figura 7: Uso de *SoMe* por role, dentro de la Dirección [103]**

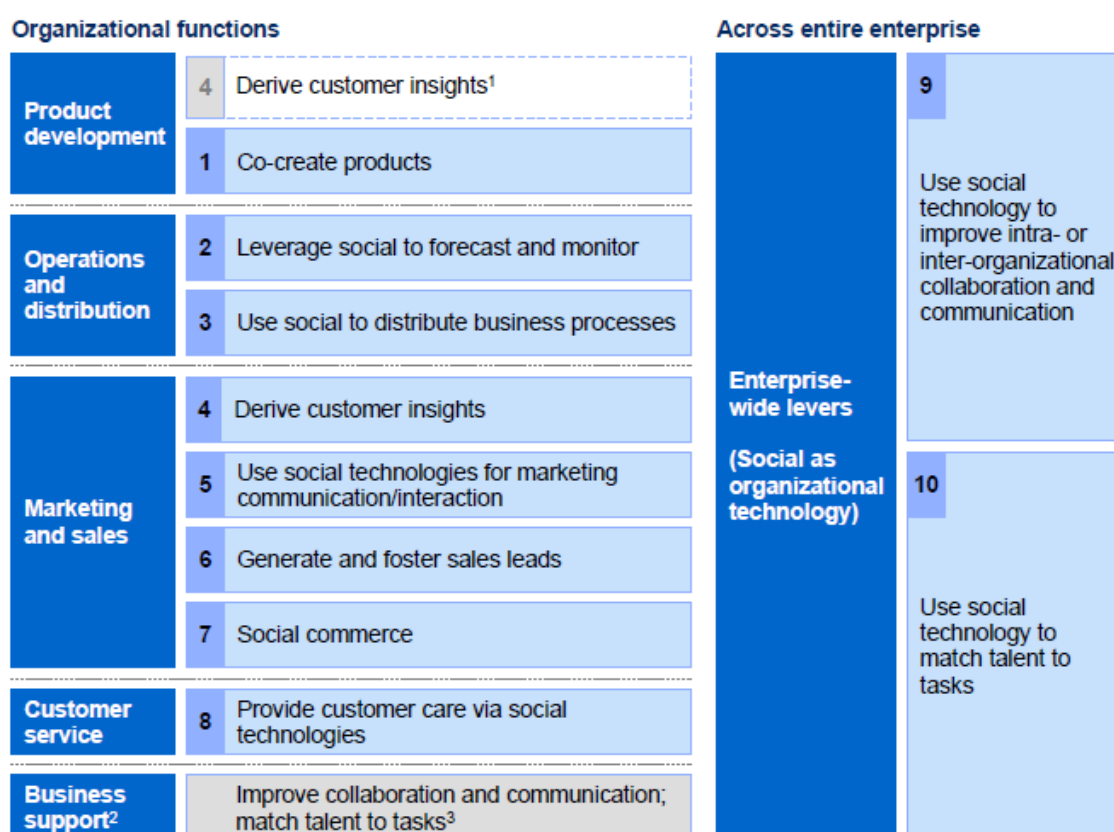
Proporcionando herramientas de *SoMe* a los empleados y procesos de reingeniería, estratégicamente en torno a estas herramientas, los *CIOs* pueden ayudar a crear un entorno de trabajo en el que se pueda extraer el conocimiento, la pasión y el potencial de uno de sus mejores activos, su personal, y dar nueva forma a la gestión del conocimiento dentro de la organización.

En el año 2006, McAfee [20] acuñó el término Empresa 2.0 para indicar la aplicación de los mecanismos de la Web 2.0 en el ecosistema empresarial para mejorar la colaboración. Este concepto de la colaboración se relaciona dentro de los límites de una organización, con la gestión del conocimiento y e-colaboración [21]. Sin embargo, la colaboración externa se observa principalmente dentro de los departamentos corporativos de las compañías, en funciones de soporte como: Marketing y Comunicación, Recursos Humanos [22] (como son concursos de selección de ideas, actividades de crowd-sourcing, mecanismos de difusión de información corporativa

[23][24], etc.). Debido a lo anterior, hay una necesidad de adoptar un enfoque sistemático para evaluar el uso de y madurez de *SoMe* en las organizaciones.

El potencial que esto supone para la innovación no se está tomando como tal, desde que no hay implementaciones con resultados probados. Está más enfocado a cambios menores e incrementales que a cambios que afecten a procesos base de la compañía de forma integral.

Según se muestra en la Figura 8, se pueden ver diez formas con las que las tecnologías sociales pueden aportar valor a las organizaciones. Estas formas cubren cuatro segmentos de la cadena de valor: desarrollo de productos, operaciones y distribución, marketing y ventas, y atención al cliente. Además se señalan dos niveles en las que pueden aportar valor entre compañías.



1 Deriving customer insights for product development is included in customer insights (lever 4) under marketing and sales.  
 2 Business support functions are corporate or administrative activities such as human resources or finance and accounting.  
 3 Levers 9 and 10 apply to business support functions as they do across the other functional value areas.  
 SOURCE: McKinsey Global Institute analysis

**Figura 8: Diez formas con las que las tecnologías sociales pueden aportar valor en funciones organizacionales, en y entre compañías [104]**

Un cierto uso corporativo ya tiene un alto grado de madurez (por ejemplo, [25]). Los resultados del uso de *SoMe* indican que fundamentalmente afectan a las actividades corporativas (principalmente de Marketing y RRHH). En la actualidad, y considerando el potencial que tiene este nuevo tipo de medio, nos encontramos en sus comienzos y promoviendo su uso futuro [26], con lo que no podemos hacer afirmaciones metodológicamente sólidas y generalizables.

De cualquier forma, y basándonos en estudios recientes, un número creciente de organizaciones están implementando herramientas de *SoMe* de manera innovadora. Por ejemplo, los equipos de marketing y relaciones públicas controlan los canales de *SoMe* públicos para conseguir de primera mano lo que los consumidores están diciendo sobre diversos productos y servicios. Grupos de ventas están colaborando con el desarrollo de productos, la fabricación, y el cumplimiento a través de plataformas sociales internas para mejorar el diseño de los productos y mejorar la experiencia del cliente. Y los centros de servicio al cliente están adoptando rápidamente una variedad de herramientas de *SoMe* para atraer a los consumidores, la promoción de productos y servicios y la atención al cliente de una manera más personalizada.

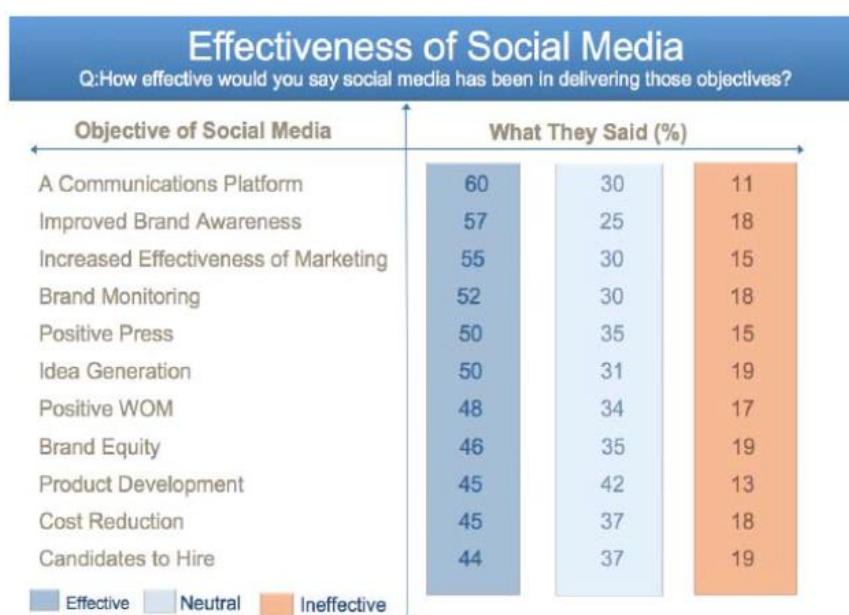
---

## 2.3 Efectividad del *SoMe*

---

En un entorno de negocios, los resultados se miden a través de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de la Compañía. Una línea importante de ambas herramientas es la línea de inversiones y el retorno de la inversión (*ROI*, del inglés *Return Of Investment*) que se tiene en las mismas.

En el caso de *SoMe*, el *ROI* es realmente incierto, al no obtenerse un resultado directo de las acciones e inversiones realizadas en *SoMe*, dentro de la rentabilidad de la compañía, aunque indirectamente se pueden relacionar las acciones con los resultados. De hecho, según se indica en la Figura 9, la efectividad que se percibe de este tipo de medios es fundamentalmente en el área de comunicación interna y de marca.



**Figura 9: Efectividad del uso de SoMe [59]**

Las organizaciones carecen de medidas válidas y fiables de los efectos del SoMe, sin los cuales ellos permanecen incapaces de alinear sus iniciativas de SoMe con objetivos de organización y en última instancia crear el valor de negocio [5].

Esta incertidumbre en torno a las mediciones de *ROI* puede ayudar a explicar la aparente paradoja en las actitudes empresariales hacia los medios sociales. Por un lado, se espera que las organizaciones aumenten el uso de medios de comunicación social, esperando que los medios sociales se conviertan en una prioridad para el negocio. También buscan activamente invertir en tecnología de medios de comunicación social. Por otro lado se duda sobre el retorno que se va a lograr en las inversiones - por no hablar de su capacidad para medir hasta este retorno - empresas siguen lanzando iniciativas de medios sociales sin un claro sentido de propósito de los medios sociales.

Si porque todo aquel que apuesta por *Social Media*, espera una rentabilidad o un resultado, ya sea en forma de: fidelización, posicionamiento de marca, reforzar la presencia de marca, crear identidad digital, suscripciones, tráfico, conversiones, etc. que llevan al destino final: la venta – directa e indirecta – cuanto más directo sea el camino hacia ese objetivo (Figura 10), mayores serán las posibilidades de éxito en nuestros social media esfuerzos.



Figura 10: Relación Métrica-Objetivo [105]

---

## 2.4 10 Formas de Medir el *ROI* en *Social Media*

---

No existe una medida estandarizada del *ROI* de *SoMe*. Según esto, cada una de las organizaciones propone una forma de medida de acuerdo a los objetivos de negocio, o con aspectos que puedan influir en los mismos. A continuación se indican diez formas o parámetros de medida del *SoMe* de la organización ([105]).

**1. Oportunidad de conversión** - Monitoriza la afluencia de tráfico a tu web o *blog* desde tus redes sociales y lista las que más generan tráfico. Si usuarios de tu comunidad mandan enlaces de referencia sobre tus sitios, considera medirlo también.

**2. Duración de *Engagement*** – Para algunas empresas o negocios la duración del *engagement* (en español, vinculación emocional) es más importante que las visitas. Por ejemplo: si tienes una aplicación de *Facebook* ¿cuánto tiempo está los usuarios usándola? ¿está la media por usuario incrementando o decreciendo? Alternativamente, si la gente visita tu sitio web o blog desde las plataformas sociales ¿cuánto tiempo permanecen en ellas? (Considera también seguir que páginas visitan y cuáles son las más vistas)

**3. % de Rebote** – ¿Vienen tus usuarios desde las plataformas sociales pero dejan el sitio/*blog* rápidamente? Quizás tu página de aterrizaje necesita mejorar, contenido más relevante? Es atractiva? Llama la atención? Carga rápido? o quizás la información que ellos buscan no se encuentra tan fácilmente como pensabas.



**4. Incremento de comunidad y tamaño de los usuarios activos** - Esta es la porción de las redes sociales de tu negocio (*Twitter, Digg, Facebook, Stumbleupon*) los cuales interactúan con tu contenido social media (*I like, digg* noticia, compartir, *stumble* tus noticias o *retweetealas*”) ¿Está nuestra comunidad de miembros, seguidores, visitantes, fans...creciendo? Y lo más importante ¿hay interacción entre la comunidad y los objetos sociales?

**5. ¿Cómo de activa es nuestra comunidad?** – Compara el ratio de miembros activos con el de miembros totales e introduce los datos en una hoja de cálculo en forma de lista. Siempre hay usuarios que son inactivos – muchos – pero para eso siempre podemos iniciar una campaña para aumentar la participación, también deberíamos medir los resultados de la campaña para saber su efectividad. La actividad se puede medir de diferentes formas, incluyendo el uso de las aplicaciones sociales

**6. Conversiones** - Es normal todos queremos que nuestra comunidad se convierta en clientes ¿y quién no? Cuando hablo de conversiones me refiero suscripciones, ventas (directas o indirectas), uso de aplicaciones o cualquiera que sea lo que ofrecemos en nuestro negocio y que puede ser directamente o indirectamente monetizado. (suscripción a una *newsletter* semanal puede ser monetizado dando a otros negocios acceso a nuestras bases de datos) Identifica el tipo de conversiones que buscas y las que son posibles.

**7. Menciones de marca** - Si tienes una comunidad activa y que habla de ti y tu negocio. Mide y monitoriza tanto las menciones positivas como negativas y la cantidad de ellas.

**8. Lealtad** – ¿Tu comunidad, interactúa constantemente, comparte contenido y links, menciona tu marca, evangeliza? ¿Hay usuarios que redistribuyen tu contenido? ¿cuál es esa frecuencia de redistribución?

**9. Viralidad** – ¿Podría el público de tu comunidad estar compartiendo tweets y actualizaciones Facebook relacionadas con tu negocio, pero estar siendo redistribuidas por sus propias redes? Cuando empieza ese ciclo después de que ellos redistribuyan? Cuantos amigos de amigos redistribuyen nuestro contenido y links?

**10. Interacciones blog** – Está es en realidad unas cuantas métricas juntas. Los blogs son una parte del ecosistema social media marketing, pero sólo si permites

comentarios e interactúas con los lectores respondiéndoles y demás. Si actúas de esta manera, fomentas las respuestas ya sea directamente en la sección de comentarios de tu *post* o vía *Twitter*. (usa un *widget* que lo permita) Si el contenido de tu *blog* es ideal para *social voting*, o sea que se pueda votar. (*digg*, *propeller*, *mixx*...) o para sitios *social bookmarking*, favoritos sociales, (*del.ici.ous*, *stumbleupon*, *diigo*) instala un *plugin* que muestre los botones correspondientes de compartir, entonces sigue a las referencias de vuelta desde esos sitios.

Finalmente, el uso de complejas medidas tales como *Multiple Moving Averages* (MMAs)<sup>3</sup> pueden mostrar tanto cortas como largas tendencias y por lo tanto proporcionarnos una visión general de la salud de nuestras plataformas sociales.

Role	Social strategists and community managers	Interactive marketers and marketing executives	C-level executives
Perspective	Digital	Brand	Financial
Metrics	Social opportunity • Fans, friends, and followers • Members • Visitors and readers Social health • Posts and comments • Sentiment	Branding • Awareness • Brand attributes • Purchase intent Product trial • Lead generation • Coupon redemption • Sampling	Sales • Conversions • Revenues • Lifetime values
Frequency	Hourly or daily	Per campaign or annually	Quarterly or annually
Tools	Listening platforms and web analytics vendors	Surveys	CRM tools, attribution tools, and surveys

58444

Source: Forrester Research, Inc.

**Figura 11: Perspectivas de medida del ROI del SoMe [111]**

<sup>3</sup> MMA: El Moving indicador Promedio múltiple fue ideado por Daryl Guppy y consta de seis medias a corto y largo plazo de seis exponenciales variables. A corto plazo son 3, 5, 7, 10, 12 y 15 días y el largo plazo son 30, 35, 40, 45, 50 y 60 días, pero estos pueden variar de acuerdo con el Marco de tiempo que se comercia. El grupo a corto plazo representan la visión de los comerciantes del mercado y el grupo a largo plazo representan a los inversores.

No debemos olvidar que el *ROI* de *SoMe* tiene un significado organizacional y debe medirse según las perspectivas:

- Digital
- Marca
- Financiera

Según se indica en la Figura 11.

Según todo lo anterior, no existe un procedimiento de cálculo único para el *ROI* de *SoMe*, al depender de los objetivos estratégicos marcados y cómo poder medir su cumplimiento. No hay un único *ROI* para *SoMe* [27].

---

## 2.5 Valor de negocio estratégico del *SoMe*

---

Según lo anterior, la elección de una estrategia de *SoMe* adecuada, debe tener repercusión en los objetivos de negocio que se alcancen, siempre y cuando se haga de forma ordenada y sin perder los objetivos de cada una de las fases (entrelazadas entre ellas, según Figura 12, [105])



Figura 12: Marco de Medida del *SoMe* [105]

**Alinear la estrategia** de *SoMe* con los objetivos de negocio: Determinar qué pretendes conseguir y cómo quieres llegar a ello. Este ejercicio comienza con los objetivos propios del negocio, como son las prioridades corporativas, objetivos por producto/unidad de negocio, o gestión por objetivos. Con lo que debemos tener claras las estrategias propias del negocio, antes de pensar en la estrategia de *SoMe*. Es

importante indicar que, aunque estemos hablando de futuro, debemos hacer que la estrategia sea aplicable en el presente, y seamos capaces de hacerla evolucionar y adaptarla en el futuro.

Determinar **cómo debe medirse** el éxito de la estrategia: Desde un punto de vista de métricas, debemos hacer lo mismo que en el punto anterior, pensar en las métricas de negocio y ver aquellas que se tienen en los SoMe y que tengan una correspondencia directa con las primeras.

**Evaluar si la organización está preparada** para medir el SoMe: Este es el punto más crítico. Debemos evaluar los recursos, capacidades, conocimientos del dominio, análisis social, herramientas que se pudiesen necesitar y estado actual de la colaboración interna.

**Elegir las herramientas** para articular la estrategia, métricas y organización descritas anteriormente. Debemos considerar que estamos en una nueva industria que cambia rápidamente y tendremos que disponer de diferentes herramientas para medir el cumplimiento de los objetivos o para cada tipo de negocio. En el apartado 2.6 se indicarán una serie de puntos a considerar en este paso.

Con lo anterior, debemos establecer la dirección (Figura 13) a tomar para llegar a cada uno de los objetivos que se determinen. Cada dirección representa un caso de uso específico para SoMe ([105]).



Figura 13: Brújula de Medida de SoMe [105]

**Salud de la marca:** Una medida de cómo la gente se siente, habla y actúa hacia una marca, que es la principal preocupación de los ejecutivos de la marca y el caso de uso más común de los datos sociales. Aplicando ideas sociales a tu marca, puede añadir riqueza a los esfuerzos de investigación de mercados, ayudar a prevenir o mitigar crisis, o identificar amenazas y oportunidades por parte de la marca.

**Optimización de marketing:** Los datos sociales es una información muy valiosa para aprender cómo los programas de marketing funcionan en el mercado, así como para evaluar de cara a nuevas campañas y contenidos. Una mejor práctica es la de incorporar una estrategia de medida en las etapas iniciales de planificación de una campaña, para aprender, contabilizar y mejorar de forma continua.

**Generación de ingresos:** *SoMe* no es el medio más directo para la generación de ingresos (no se trata de una transacción, sino de una relación), pero puede tener un impacto demostrable en la generación de oportunidades. La clave está en saber el papel que tiene el *SoMe* en el proceso de compra y ajustarlos para dar soporte a las formas en las que los consumidores usan las plataformas sociales en el contexto de la marca.

**Eficiencia operacional:** Aunque los *SoMe* supongan una inversión por anticipado y una dedicación continua de recursos, también suponen una contención del gasto a lo largo del tiempo en comparación con la forma de realizar la misma función por medios tradicionales.

**Experiencia del cliente:** *SoMe* tiene un impacto directo en la experiencia de usuario, que lleva a múltiples beneficios adicionales a la organización, como es el ahorro de costes, incremento de ingresos o la salud de la marca.

**Innovación:** *SoMe* representa un canal de recepción de ideas que resultan en nuevas formas de aproximación a usuarios o nuevas formas de hacer negocios.

Las métricas se pueden calcular de muy diferentes formas, una propuesta es la mostrada en la Figura 14, [105]).

Use Case	Example	Sample Formula
Brand Health	Social Share of Voice	$\frac{\text{Brand Mentions}}{\text{Total Competitive Mentions on Social Channels} [\text{Brand} + \text{Competitor A} + \text{Competitor B} + \text{Competitor C} \dots]}$
Marketing Optimization	Relative Campaign Engagement	$\frac{\text{Retweets} + \text{likes} + \text{fans per dollar spent of Campaign A}}{\text{Retweets} + \text{likes} + \text{fans per dollar spent of Campaign B}}$
Revenue Generation	Visit Loyalty by Social Channel	$\frac{\text{Total Website Visitors from [Social Network] Who Have Returned Within Past 30 Days}}{\text{Total Website Visitors from [Social Network]}}$
Operational Efficiency	Community Impact	$\frac{\text{Average purchase value on [Social Network or community]}}{\text{Average Purchase Value [all channels]}}$
Customer Experience	Social Service Level	$\frac{\text{Number of Service Issues on [Social Network] Acknowledged within 4 Hours}}{\text{Total Number of Service Issues Noted on [Social Network]}}$
Innovation	Idea Acceleration	$\frac{\text{Number of [IDEA] Topic Mentions in [END DATE]}}{\text{Number of [IDEA] Topic Mentions in [START DATE]}}$

Figura 14: Fórmulas de medidas de ejemplo [105]

## 2.6 Puntos a considerar en la elección del *SoMe*

*Social Media* es un dominio muy activo y de rápido movimiento. Lo que puede ser de hasta al día de hoy podría haber desaparecido mañana del ecosistema virtual. Por lo tanto, es crucial para que las empresas el tener un conjunto de pautas que se pueden aplicar a cualquier forma de *SoMe*. A continuación, se indican una serie de recomendaciones. Dado que los medios sociales tienen tanto un componente-social y un componente de medios, abordamos los mismos de forma independiente.

### 2.6.1 5 puntos sobre el uso de Medios

- Elige cuidadosamente: Considerando que hay cientos de aplicaciones de *SoMe*, que aparecen nuevas todos los días, que necesitas tiempo para las actividades

propias e intrínsecas a tu negocio, y que debes estar activo (principio de éxito que veremos posteriormente), debes focalizar la elección en aquellos medios que te permitan acceder, con el mensaje adecuado, a aquellos grupos de población que son de interés para tu negocio.

- Elige el tipo de aplicación y hazla tuya: Una vez has seleccionado el tipo de aplicación, debes ver si te interesa emplear una de las existentes o crear la tuya propia. Debemos considerar la presencia, alcance, y línea social que siguen las existentes, y ver las posibilidades de externalización que ofrecen. No debemos olvidar que el objetivo es que participen, compartan y colaboren, más que vender y enviar anuncios.
- Asegura el alineamiento de la actividad: Muchas veces, la selección es un conjunto de aplicaciones. En dicho caso, debemos considerar que las acciones y actividades que se realicen en cada una de las mismas, estén alineadas con el objetivo de la compañía. Hay diferentes targets en cada red por lo que antes de emprender tu camino en una nueva descubre al tipo de público que está dirigida. Es muy útil pensar lo siguiente: 'no quiero miles de seguidores, sino clientes interesados en mis productos'. Debemos recordar que un objetivo de la comunicación es la resolución de la ambigüedad y la reducción de la incertidumbre, y nada es más confuso que contradice mensajes a través de diferentes canales.
- Elabora un plan de integración de medios: Lo que es un objetivo para todos los *SoMe*, también lo es entre *SoMe* y medios tradicionales, deben funcionar de forma integrada. Es fundamental crear una buena estrategia que deberá coordinar la comunicación en diferentes soportes a la vez, apoyándose mutuamente. Dentro del Social Media, todas las acciones que realicemos en las diferentes plataformas han de estar igualmente coordinadas, mostrando de forma clara la relación con el resto creando una esfera de medios interconectados. Lo que parece que son dos cosas diferentes, a ojos de los clientes es una única: ¡La imagen de la compañía!.
- Da acceso a todos: Aunque parezca un principio elemental, no lo es. La compañía debe chequear que todos los miembros de la red tienen acceso a los medios seleccionados. Para evitar que se pierda el foco de la compañía en la producción y ventas, se deben definir grupos de empleados para la gestión del *SoMe* (con permisos de administración, apertura de foros de discusión, eliminación de comentarios inapropiados, etc.; como es el caso del *Community Manager*) y otros

cuyo único role sea el de participantes (sin los permisos anteriores y actividad más reducida dentro de las *SoMe*). De igual forma, hay que elaborar una “Guía de Uso del *SoMe*”.

## 2.6.2 5 puntos sobre el ámbito Social

- **Estar activo:** Si quieres relacionarte con alguien, debes estar interesado y estar activo para acercarte al mismo. Este mismo principio se tiene en el *SoMe*, basadas en la interacción entre sus miembros y el compartir contenidos. Para el mantenimiento de ese interés, dicha interacción y contenidos deben estar actualizados, de interés para los otros miembros y alineados con los objetivos que pretendes conseguir con dicha interacción. No debemos olvidar que los participantes en *SoMe* tienen la inquietud de ser productores y consumidores de información, también denominados “prosumers”.
- **Ser interesante:** Debemos dar una razón a nuestros clientes para que interactúen con nosotros con el fin de conseguir información de ellos. Pedir información que ya conocemos no aporta nada. Todos aquellos miembros de *SoMe* quieren interactuar con aquellos que les puedan aportar valor, opinión, información desconocida, nuevas ideas, etc., como objetivo de dicha comunicación.
- **Ser humilde:** No debemos olvidar que *SoMe* existía antes de que nosotros decidiésemos entrar en este mundo, o incluso lo conociésemos. Por eso, antes de empezar a participar, debemos conocer su historia y reglas. Debemos estar seguros de lo que pretendemos al empezar a emplear un medio, dado que un lanzamiento “en falso” puede llevar a una falta de participación u objetivos que no son los considerados inicialmente.
- **No ser profesional:** Debemos entender que la participación de los miembros de *SoMe* es plana, por lo que no debemos mandar mensajes retóricos y profesionales como si fuesen nuestra forma habitual de expresión. Los otros miembros entienden que en nuestra vida normal, acertamos y cometemos errores y este debe ser un canal en el que dichos aciertos y errores se vean. De esta forma, damos la oportunidad a otros para que nos ayuden y nos indiquen cómo mejorar la próxima vez.



- Ser honesto: Debemos acatar las reglas del *SoMe* que empleemos. Hacer lo contrario, además de no conducir a nada, produce un desgaste a nivel personal o corporativo, según el role que uno tenga dentro de la red.

---

## 2.7 Ecosistema del *Social Media*

---

En el presente apartado se presenta "un ecosistema de *SoMe*"-marco, explicando las relaciones sociales entre los diferentes grupos de interés (*stakeholders*).

De forma previa a la teorización de métricas eficaces para el uso de medios sociales corporativos, es fundamental el identificar cómo el *SoMe* cambian las interacciones tradicionales cliente - empresa y qué nuevos objetivos introducen en la relación. Por ejemplo, una vez que los clientes se convierten en participantes de los *SoMe*, ellos trascienden el papel de meros consumidores de información. En lugar de acercarse a la Red como un modo de localizar la información y recibir mensajes de marketing controlados y difundidos por los responsables de las marcas, ahora se emplean como medio para generar y crear una amplia gama de objetos de información que van desde diseños de productos para las campañas de publicidad a los procesos organizativos [8][9][28]. Estos nuevos procesos requieren diferentes medidas, ya que están motivadas por diferentes objetivos, a menudo apuntan a diferentes resultados , y pueden lograr resultados existentes a través de medios nuevos.

Para ilustrar la importancia de llenar la brecha de medición de *SoMe* en el contexto de la organización, sólo tenemos que imaginar una empresa cuyo foco estratégico se correlaciona con el objetivo de proporcionar un servicio al cliente superior. Sin la comprensión de cómo los medios sociales cambian el proceso de proporcionar servicio al cliente, cosas erróneas son susceptibles de ser miradas y medidas, en general. Una métrica como es sobre el número de quejas recibidas satisfactoriamente resueltas, por ejemplo, haría completamente no captar el valor creado mediante la prevención de recepción de quejas. Así que sin métricas derivadas de una comprensión teórica de los procesos y objetivos subyacentes, esta organización no tendría manera de corroborar (o refutar) el éxito de sus esfuerzos de medios sociales y los posibles vínculos con los resultados deseados y / o indeseados de la empresa.

Dada la delimitación realizada de cada uno de los actores en la definición de *SoMe* que aparece en el apartado 2.1, esto nos obliga plantear las medidas que apliquen con

respecto a cada uno de los actores mencionados en relación a los objetivos de cada uno en la relación. Como pueden ser, los objetivos de la firma en relación con el cliente implican 1 ) retener a los clientes , 2 ) mejorar servicio al cliente, y 3 ) el aumento de la cuota de mercado y la cuota de un cliente. Para el inversor, el reducir al mínimo el costo de capital, etc.

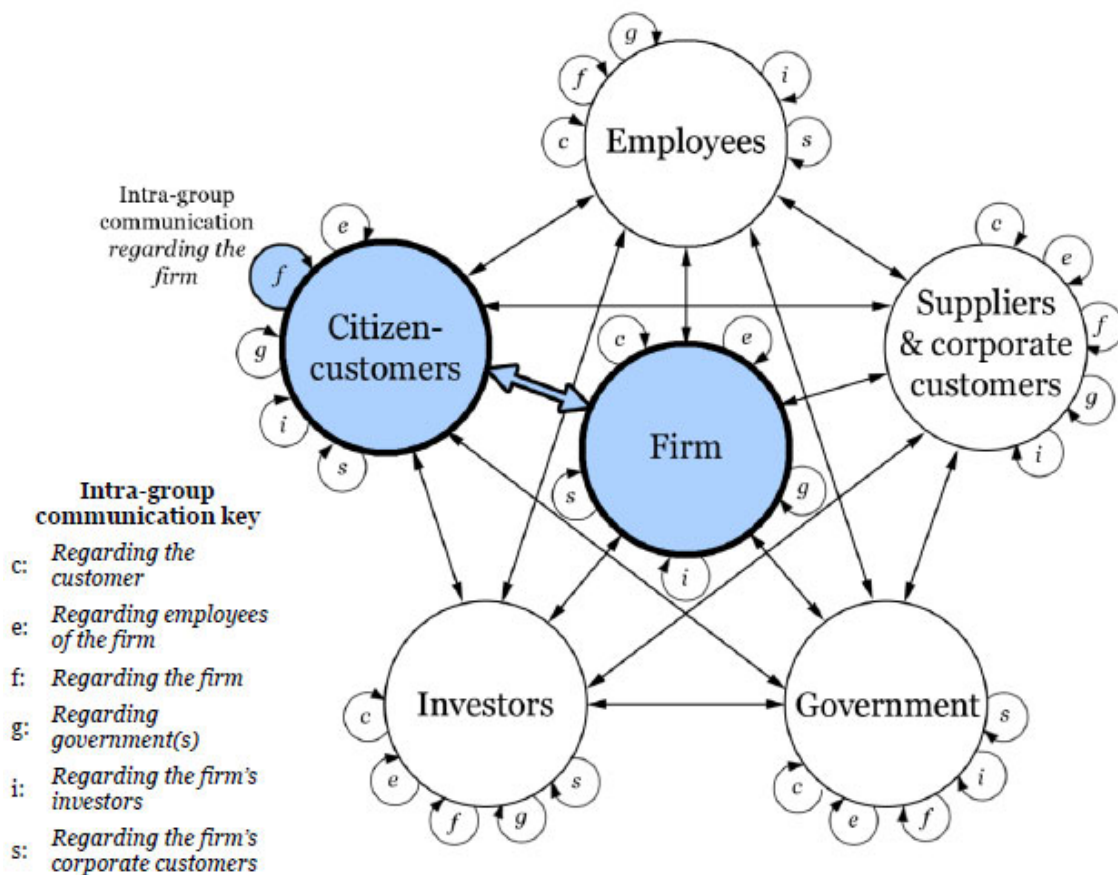


Figura 15: Ecosistema de Social Media [101]

Para ello, en la Figura 15, indicamos el modelo de relaciones de cada uno de los actores ([101]). Hay que destacar las relaciones inter-grupos (entre las diferentes entidades) e intra-grupo (comunicación interna al grupo, aunque sea en relación a los otros grupos o a ellos mismos). Es decir, las discusiones entre empleados en relación a la compañía, se representa como una flecha de origen y destino la entidad empleados, pero en relación a la compañía.

Antes de que podamos desarrollar medidas factibles, fiables y válidas de los efectos del SoMe que rendirán observaciones significativas (y comparables) de las relaciones,

primero tenemos que analizar los objetivos de cada una de las partes interesadas y que derivarán resultados de las acciones a tomar en el área de *SoMe*.

Dada la amplitud del escenario global (existirían hasta 450 diferentes tipos de comunicación), el presente trabajo se centrará en dos únicas entidades, dentro del ámbito privado: Compañía-Clientes, por tratarse de la relación más directa en términos de resultados económicos (medida de los resultados de las organizaciones), y desde un punto de vista de relevancia en el retorno de la inversión. Se incluirán las comunicaciones intra-grupo de la entidad Clientes en relación a la Compañía (tomando en este último caso los casos de marca, productos y servicios), y la relación recíproca. Dada la utilidad, resultados y acciones que se pueden derivar de este planteamiento, es importante destacar los niveles organizacionales a los que se realiza el estudio correspondiente.

Hay un doble objetivo dentro de establecer las medidas pertinentes:

- Desde un punto de vista práctico: “No se puede gestionar lo que no se puede medir”.
- Desde un punto de vista teórico: Debemos tener una base de medidas para poder avanzar en el desarrollo de la teoría y las pruebas en el campo del *SoMe*.

Este documento sienta las bases para el desarrollo de dichos resultados mediante el establecimiento de un modelo de análisis que disecciona el fenómeno en componentes y luego ajusta los fundamentos conceptuales de esos componentes a la teoría.

Tal como se indica en la Figura 15, cada una de las actividades están impulsadas por una serie de objetivos, lo que de cara a una medición, podría ser atribuible a diferentes bases teóricas. Para ello, es necesario descomponer el proceso global en una serie de procesos simples en los que se puedan medir las diferentes magnitudes. Las flechas unidireccionales en dicha figura representan relaciones de causa-efecto en cada una de las entidades.

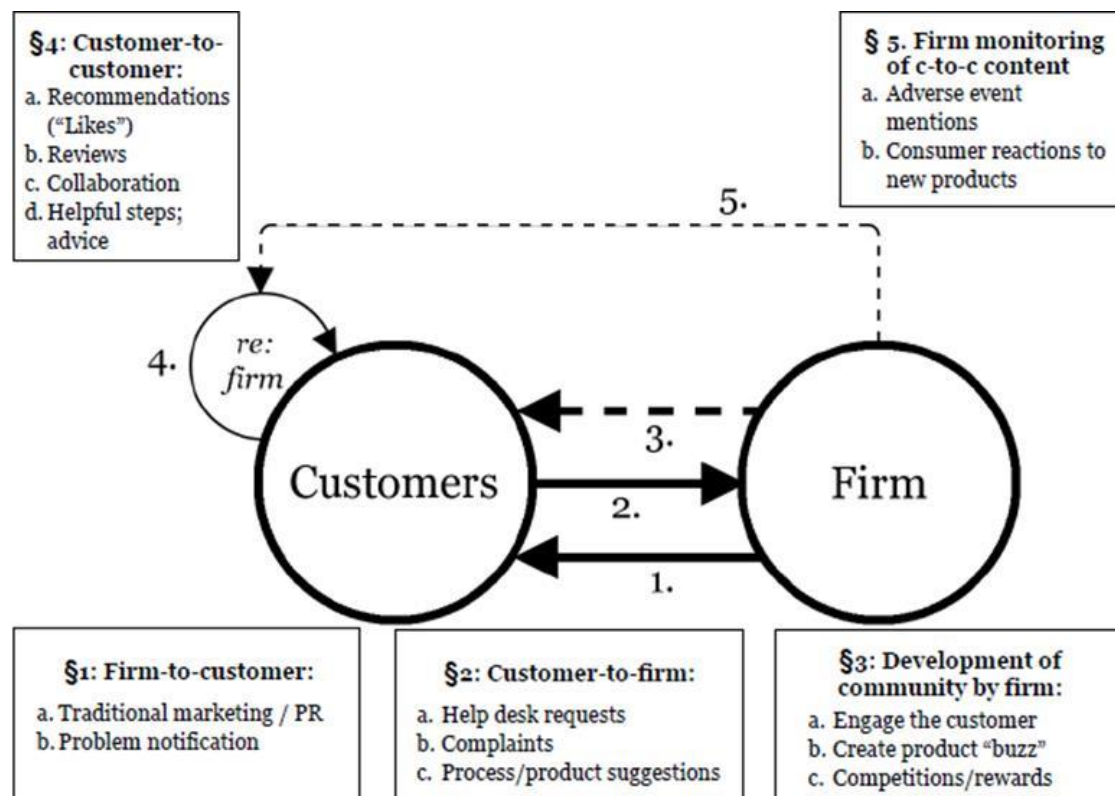


Figura 16: Relación Compañía-Cliente en el ecosistema de *SoMe* [101]

Relaciones, tal como se muestran en la Figura 16, pueden ser ([101]):

1: Modelo tradicional de comercialización en Internet, mediante el cual las empresas canalizan eficientemente los anuncios y mensajes promocionales persuasivos a sus clientes a través de la Web [29]. Notificación a los clientes acerca de los problemas potenciales (como en retiradas del producto/servicio relacionadas con la seguridad urgentes) o interrupciones de servicio inminentes.

2: Respuesta de los clientes siguiendo la sugerencia de la compañía para visitar un sitio de comercio electrónico (o ubicación física, en su caso). O, como la mayor parte de la empresas han intentado en tiempos anteriores, el facilitar canales adicionales para la atención al cliente en acciones/quejas/consultas/sugerencias iniciadas por éstos últimos [30]. Como son: centros de llamadas, correo electrónico, sistemas web, etc. La diferencia son los objetivos, actividades y participantes que el nuevo *SoMe* introduce bajo los nuevos modelos. De esta forma, las compañías unen a los clientes a las mismas y a sus productos y servicios.

3: Acciones de publicidad a clientes sobre nuevos productos, descuentos o mercancías de disponibilidad limitada, y dirigidos de otra manera con los clientes

sensibles al tiempo. Mensajes específicos de interés a medida , una práctica se muestra para aumentar las ganancias mediante el aumento de la diferenciación en el mercado y la eliminación de publicidad destinada a consumidores inadecuados [31].

4: La construcción de comunidades por parte de las empresas, es una de las formas que las compañías tienen de influir en la interacción entre clientes en referencia a la compañía, y está compuesto por una serie de eventos y procesos capaces de ser medidos (véase la Figura 16). De esta forma, la empresa es capaz de controlar, influir y extraer, de estas interacciones, información útil para su negocio. Un aspecto importante es decidir qué aspectos de la interacción cliente / empresa en los medios sociales se refieren a la productividad de la empresa y cuáles no tienen incidencia y no es necesario medirlos y monitorearlos.

5: Definido por el carácter común de sus miembros y las relaciones entre ellos, una comunidad es una red de social; una comunidad de marca es un grupo social especializado organizado en torno a una marca en particular que exhibe conciencia compartida, rituales y tradiciones, y un sentido de responsabilidad moral [32]. De esta forma, el binomio, Cliente-Compañía, queda convertido en el trinomio Cliente-Marca-Compañía. Hay que destacar la necesidad, dada la influencia confiere en un entorno abierto como Internet, del monitoreo de opiniones de los clientes (tanto positivos como negativos) de cara a emplear los mismos en la mejora de la satisfacción de los clientes y para poder resolver las necesidades de los mismos. El efecto amplificador se da en los dos sentidos, tanto de forma positiva como de forma negativa en los casos de clientes satisfechos o quejas con respecto a los productos y servicios de las compañías. Una importante característica es el tiempo real con el que se puede adquirir esta información sobre los intercambios entre clientes (gustos y disgustos de los clientes, las tendencias en el mercado, los cambios en la tecnología de usar, etc.; y todo lo imaginable por las compañías) y la flexibilidad que ello confiere a las compañías con respecto a las acciones a ejecutar en función de cada una de las circunstancias aplicables.

La existencia de comunidades de marca se basa en una de las motivaciones humanas más básicas, el deseo de pertenecer a un conjunto más grande de compañeros con ideas afines, y de encajar, para ser aceptado. Las empresas cuentan, de esta forma, con una plataforma sin precedentes para la explotación de los intereses básicos de los consumidores, de forma que beneficie a las marcas o productos.

Todos los puntos anteriores, como es todo lo basado en los intercambios entre clientes o cliente-empresa en los *SoMe* y aumento de la relación entre los mismos para conseguir la fidelidad de los clientes con respecto a los productos y servicios de las compañías, (causas) están orientados al crecimiento positivo de los resultados de la compañías (efecto) (y medida final existente en el entorno tradicional). Es la vinculación de los mismos la que tratamos de atomizar en función de los subprocesos y subproductos/eventos intermedios, y medir los mismos en base a determinados estados de cada uno de éstos últimos (Figura 17).

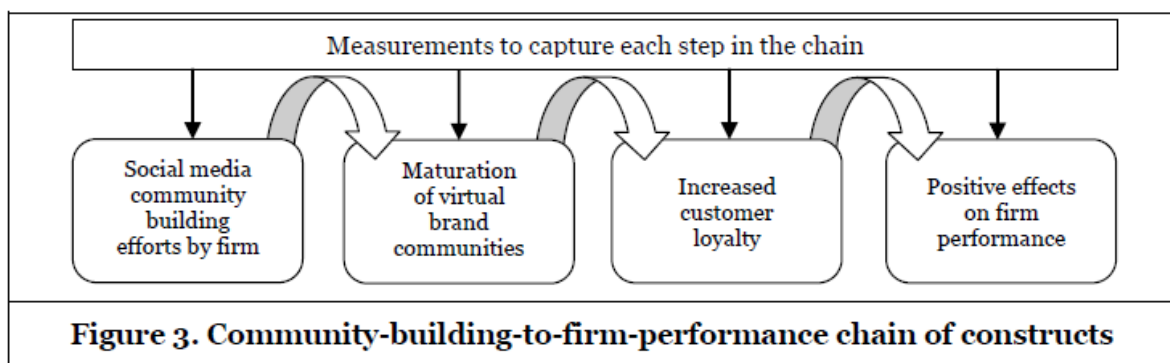


Figura 17: Cadena de valor de las comunidades de *SoMe* [101]

A esta recopilación de información, hay que añadir que un problema adicional que se tiene es la existencia de información no estructurada y la inmadurez actual de sistemas de clasificación de información en función de lo extraído de esta información no estructurada.

Hay información estructurada, por diseño de los sistemas y de la interacción. Se estructuraban 6 aspectos claves [33] registrados en las interacciones:

- Cuándo se produce la interacción (es decir, el tiempo/fecha)
- Dónde (es decir, dentro que una aplicación particular de medios sociales)
- La naturaleza de la interacción (es decir, se trata de un mensaje persuasivo cliente-compañía?)
- Cómo fue ejecutado (es decir, a través de un mensaje en el muro de Facebook o se trata de un mensaje personal?)

- Quien inició el intercambio y para quienes fue dirigido (es decir, iniciado por la empresa hacia el cliente, iniciado por el cliente hacia la empresa o para otros clientes)
- El resultado (es decir, el fortalecimiento de comunidad de marca, alertando a los clientes acerca de un posible problema con un producto en particular)

Pero hay otras formas de recopilación de información (las más numerosas, por otra parte), que son las que más valor pueden aportar, pero que se encuentran en proceso de análisis de cómo analizarlas de forma correcta. El coste de análisis manual de esta información tiene un alto coste económico y en tiempo que puede hacer que las compañías pierdan la ventaja competitiva que esa información les puede aportar en el instante actual. Es por ello que el análisis de este tipo de información es importante para las compañías y define el paso de Web 2.0 a Web 3.0 como status que el *SoMe* va a sufrir en los próximos tiempos, ya no sólo pensando en el análisis semántico de la información que se tiene en formato texto, sino en aquellos medios, de fácil acceso para los usuarios, que les permite generar contenido diverso (teléfonos móviles o cámaras digitales para generación de imagen y vídeo, por ejemplo).

De cualquier forma, lo importante y difícil por parte de las compañías es la toma de decisiones de qué interesa medir y con qué se comparan (rangos de medida teóricos) para establecer decisiones de posicionamiento y seguimiento de estrategias.

Es importante el establecer, como se señala en la literatura de Publicidad y Marketing, las motivaciones de las interacciones, que pasan de ser (en los medios tradicionales) el incremento del conocimiento de la marca y sus productos/servicios a, en el *SoMe*, además de los anteriores, la colaboración entre consumidores y usuarios, y la colaboración de éstos con las compañías.

En la Tabla 2, se señalan los resultados de cada una de las interacciones con respecto a cada una de las motivaciones descritas.

Motivating Consequence		Activity Initiator				
		Firm (community building)	Customer (to customer)	Firm (to customer)	Customer (to firm)	Firm (monitors customer-to-customer)
	Awareness	Ω Firms promote virtual brand communities in order to increase customer knowledge about the brand.	□ Customers make one another aware of products and services, an important antecedent of market share complicated by the moderating role of sentiment.	+ Firms alert customers about new products and services. ‡ Firms alert customers about potential problems.	‡ Customers make firms aware of product flaws.	‡ Firms become aware of consumer dissatisfaction and adverse events by monitoring customer-to-customer interactions.
	Persuasion	Ω Brand communities facilitate “sense of belonging,” this supports brand loyalty which in turn advances customers’ propensity to repeat purchase.	□ User-generated reviews of products and services sway subsequent consumer purchases. Negative persuasion is a possibility here.	+ Firms market products and services to customers persuasively.	‡ Customers directly campaign the firm for product updates or changes.	‡ Customer-to-customer interactions change firm behavior when firms intercept conversations conveying the need for intervention.
Collaboration		Ω In an effort to advance identification with a particular brand community, firms collaborate with customers.	◇ To achieve entertainment and bonding, social media participants collaborate with one another.	Δ Firms engage customers in collaborative projects from which both parties gain value.	Δ Customers initiate collaboration with firm to create knowledge, for the satisfaction of co-creating products or knowledge.	Δ Firms monitor customer-to-customer collaborations for opportunities to derive value and potentially adopt collaborative end products.

Tabla 2: Tabla de Acciones-Consecuencias en la relación Compañía-Cliente [101]

Hay diferentes estrategias de las compañías en la creación de sus comunidades de usuarios, como forma de posible vehículo para la conducción de valor de la empresa de medios de comunicación social.

- Enfoque ligero (*laissez –faire*): la empresa renuncia de forma preventiva a los diseños y dirección del comportamiento de los medios de comunicación social de su base de consumidores, por respeto a su autonomía.
- Enfoque de apropiación: la empresa espera de tomar sus señales de su base de consumidores y luego lo emplea para tomar ventaja de los contenidos creados por los participantes.
- Enfoque dominante: donde a partir de su inicio la empresa intenta activamente moldear el colectivo social de su base de consumidores, orquestando campañas calculadas.



Las empresas de éxito (en términos de la cosecha beneficios de los medios de comunicación social) son los que ceden jurisdicción a los consumidores a pesar de las dificultades inherentes en renunciar al control. Esto puede atribuirse en parte a las señales de respeto de esta renuncia a de los consumidores en cuanto a su autonomía e influencia sobre el contenido generado por el usuario. De hecho, es irrelevante que una empresa patrocine activamente una comunidad de medios sociales o no; una vez que un producto esté accesible a los consumidores para su compra o experiencia, a su vez se convierte en un candidato para la discusión cliente-cliente.

Aunque las empresas carecen de poder para regular el contenido impulsado por el cliente dentro de los medios sociales, adquieren una enorme riqueza de datos, públicos y analizables.

La complejidad de la monitorización de interacciones entre usuarios, va desde lo más sencillo, como son las recomendaciones e intenciones de gusto (“me gusta”), hasta análisis complejos, con mecanismos de diferenciación semántica (análisis de los comentarios positivos contra comentarios negativos) y formas interpretación capaces de la detección del sarcasmo, la suplantación de identidad, y otros tipos de comportamiento probablemente indiscernibles por modos más simples de análisis. Hay que destacar la relación de este tipo de análisis semánticos tienen con los que se está denominando la Web 3.0.

---

## 2.8 Cuestiones pendientes

---

Además de cuestiones específicas que se pueden tener desde un punto de vista de usuario (acceso a contenidos inadecuados, acoso por parte de compañeros o conocidos, etc.), desde un punto de vista organizacional, se pueden destacar las siguientes cuestiones (en alguno de los casos, compartidos por los usuarios):

**Disponibilidad de la información:** En su mayor parte, todos los datos disponibles acerca del seguimiento que los usuarios tienen de las compañías deben también ser aprovechables para sus empresas competidoras, ya que la mayor parte del contenido generado por el consumidor está disponible libremente en los sitios de medios sociales a través de Internet. Los únicos datos posiblemente ocultos del conjunto serían comentarios y colaboraciones facilitadas en el ámbito de las redes sociales alojadas

en instalaciones de un competidor (blog o comunidad de acceso mediante contraseña).

**Riesgo de pérdida de privacidad de la información de los usuarios:** Los datos que se proporcionan a los administradores de las redes entran a formar parte de los archivos de estos. Al mismo tiempo, un mal uso de las redes puede llevar a facilitar datos propios, de familiares o amigos. Existe además el llamado "*phising*", llevado a cabo por quienes roban contraseñas de acceso de otras personas para manipular o espiar sus sesiones.

**Legales:** Para muchas empresas, la cuestión ahora no es si va a utilizar los medios sociales en sus negocios, sino cómo. Y como con cualquier nuevo aspecto de hacer negocios, hay varias trampas potenciales que una empresa debe ser consciente de que evitar encontrarse con dificultades legales. Las siguientes son algunas de las cuestiones jurídicas que empresa puede enfrentar ya que integra las redes sociales en sus prácticas de negocios [J51]:

- La divulgación de la información confidencial: A menudo, sin saberlo, la información confidencial, como los secretos comerciales, puede ser divulgada por un empleado u otra persona con conocimiento, en sitios web de medios sociales populares como *Twitter*, *Facebook*, *LinkedIn* o. La información confidencial puede ser revelada a través de blogs, salas de chat, y los comentarios del blog anónimos. La divulgación generalizada de secretos comerciales, en particular, pueden resultar en la pérdida de los derechos de propiedad intelectual en los materiales confidenciales. Además, algunos sitios web pretenden reclamar la propiedad de la información divulgada por los usuarios, como comentarios a una historia. La mejor protección es actualizar políticas y procedimientos para que los empleados sean conscientes de sus obligaciones para no revelar información confidencial o reservada.
- El uso no autorizado de las marcas. El uso no autorizado de marcas de terceros en un sitio de redes sociales puede conducir a la responsabilidad legal por infracción de marca, la dilución o la competencia desleal. Mientras que, en ciertas circunstancias, puede ser admisible un "uso justo" para referirse a una empresa y su producto o servicio en una revisión del producto, blog, o la publicación de estado, no está permitido utilizar el marcas comerciales de otros para crear una falsa impresión de la aprobación, afiliación o patrocinio.

- El uso no autorizado de obras protegidas-Derecho de Autor. Trabajos protegidos por copyright, tales como texto, vídeos, música, fotografías, y el código fuente, a menudo son copiados de otro lugar y se utiliza en un sitio web de medios sociales sin la autorización del propietario del contenido. El uso de obras protegidas sin autorización crea el potencial para la responsabilidad de violación. Además, los propietarios de sitios pueden estar protegidos por una disposición de "puerto seguro" en el derecho de autor, por lo que si desmantelan contenidos infractores después de recibir el aviso, están protegidos de la responsabilidad. Lo más recomendable es que pedir permiso antes de usar el material que parece ser un trabajo protegido por copyright. En algunos casos, el propietario del contenido puede cobrar una cuota de licencia, pero esa tasa será sin duda menos costosa que una demanda por violación. Algunos de los contenidos, sin embargo, está disponible para uso público sin el permiso expreso, por ejemplo el código de fuente abierta. Sin embargo, incluso ese material a menudo requiere la atribución al autor original, por lo que debemos prestar mucha atención a los términos y condiciones de uso.
- Temas Difamación (y otros relacionados con la objetividad y veracidad). Algunas de las características que hacen atractivos a los medios sociales, tales como la interacción en tiempo real y la posibilidad de publicar sobre la marcha, son las mismas que podrían resultar en responsabilidades legales no deseadas. Las declaraciones publicadas a un grupo limitado de "conexiones" o "amigos" que podría decirse que difaman un tercero puede resultar en una acción legal contra el cartel. Además, los mensajes hechos anónimamente pueden ser trazables a través de la dirección IP o técnica similar. Así anonimato por sí sola no exime necesariamente la responsabilidad.
- Descubrimiento Electrónico. Si bien las reglas y prácticas de litigios en general van a la zaga de la tecnología actualmente empleada, los tribunales han comenzado a lidiar con los problemas de la información visible en formato electrónico más allá de los mensajes de correo electrónico habituales y documentos escaneados. Hoy, los "tweets" en *Twitter*, publicaciones de estado en *Facebook*, y los foros de discusión en *LinkedIn* se reconocen de la misma forma que los correos electrónicos y mensajes de texto. Si bien estos mensajes suelen ser más cortos que los correos electrónicos tradicionales, crean problemas, precisamente porque son más pequeños y por lo tanto requieren más explicación. Empresas con políticas de

retención de documentos electrónicos deben asegurarse de que estas comunicaciones también se incluyen explícitamente como propiedad corporativa.

- Información Dinámica. Otro aspecto de algunas formas de medios sociales, como la Wikipedia, es que el contenido puede ser editado por cualquier persona. Recientemente, Wikipedia ha puesto a prueba un programa de "revisión de marcados" para entradas sobre las personas vivas, los cambios deben ser aprobados antes de que el contenido sea publicado. Sigue siendo incierto si esta política se aplicará a las entradas de las empresas. Además, las empresas deben ser conscientes de que los empleados u otras partes interesadas pueden cambiar entradas para eliminar la información desfavorable, o, aún más preocupante, para añadir falsa información desfavorable. Además, puede ser posible que terceros puedan identificar cuando un empleado de la compañía realiza un cambio en una entrada de Wikipedia sobre la empresa para, por ejemplo, eliminar o modificar las referencias a un resultado desfavorable de una demanda, lo que podría conducir a una publicidad peor que la entrada original podría haber causado.
- Cuestiones de recursos humanos. Cada vez es más común que los departamentos de recursos humanos revisen el *Facebook*, *LinkedIn* y otras páginas de medios sociales de candidatos y empleados actuales. Si bien esta práctica puede ser útil para ayudar a tomar decisiones de contratación, las empresas deben asegurarse de que sus prácticas de contratación y retención ilegal no discriminan por la información disponible de los candidatos y empleados a través de medios sociales. Además, los sitios de redes sociales profesionales como *LinkedIn* ofrecen la oportunidad a la gente de escribir recomendaciones para otros en sus redes. Mientras que esto puede ser beneficioso, hay dos consideraciones que los supervisores deben tener en cuenta al escribir recomendaciones de sus empleados:
  - una buena recomendación más tarde puede hacer que sea difícil para una empresa defenderse ante una demanda de despido injustificado;
  - una recomendación negativa puede resultar en las demandas por discriminación, difamación o represalias en el lugar de trabajo.
- Valores (desde un punto de vista de mercados financieros). Las empresas con presencia en Internet deben vigilar que las leyes de valores y reglamentos no sean quebrantados. Si bien esto se aplica claramente a sitios web administrados por la empresa y los blogs, también significa que los empleados y los ejecutivos tienen

que tener cuidado con lo que dicen en otros foros, incluyendo en *Twitter* o tableros de anuncios de terceros.

- Confidencialidad / Publicidad. Así como materiales de terceros enviados a un sitio de redes sociales pueden infringir los derechos de autor o marcas comerciales, o revelar información confidencial, la publicación de fotografías y vídeo sin versiones adecuadas pueden violar los derechos públicos o privados de los individuos. Además, las empresas de determinados sectores, en particular la atención de la salud, deben asegurarse de que sus empleados no violan las regulaciones de privacidad específicas (por ejemplo, *HIPAA*) de sus actividades en los sitios de medios sociales.
- Avaes. La *FTC*<sup>4</sup> ha emitido recientemente nuevas normas que exigen los creadores de *blogs* y otros usuarios de los medios sociales revelar cualquier pago. Esto significa que los creadores de *blogs* que reciben una compensación para hablar de un producto o servicio deben mostrar que se les paga por sus comentarios; pero también podría aplicarse, por ejemplo, a una persona que recibe noches gratis en un hotel y luego ~~twittea~~—sobre cómo es el hotel. Del mismo modo, los empleados que verdaderamente les gusta lo que su empresa ofrece y ~~twitteen~~” sobre ella en foros, deben revelar que son empleados de la empresa. Esto, a fecha actual no está en vigor en el marco legislativo europeo, pero es una de los puntos en estudios de cara a nuevas inclusiones.

En resumen, las redes sociales ofrece un nuevo conjunto de herramientas de empresas pueden utilizar para mejorar sus negocios, pero como siempre, hay riesgos. Sin embargo, con un poco de previsión y atención, una empresa puede minimizar o evitar problemas legales y hacer las herramientas más efectivas.

---

<sup>4</sup> La Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission* o *FTC*) es una agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos, establecida en 1914 por el Acta de la Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission Act*). Su misión principal es promover los derechos de los consumidores y la eliminación y prevención de prácticas que atentan contra la libre competencia.

# Capítulo 3

## Modelo de Negocio

---

## 3.1 Cambio de Paradigma

---

Los cambios tecnológicos están obligando a modificar los modelos de negocio. Nos estamos alejando de los modelos centrados en el producto y estamos pasando a otros focalizados en torno al cliente. Las compañías líderes están descubriendo maneras de canalizar este cambio, situando a sus clientes en primera línea y en el centro de su negocio. Los clientes tienen ahora el poder total de sus relaciones, considerando el poder que le da el SoMe y la competitividad existente dentro de cada uno de los sectores.

La Experiencia de Cliente (*EC* o *CX*, *Customer Experience*) es un tema cada vez más prioritario. Las diferencias competitivas del pasado (fortaleza de producción, poder de distribución y control de la información) se han estandarizado y ahora son fácilmente accesibles para cualquier compañía (y, realmente, para cualquier individuo emprendedor con un *smartphone*). Esto ha llevado a una masiva alteración y disolución digital de las fronteras industriales tradicionales. El campo de la Experiencia de Cliente ha cobrado importancia en los últimos años porque hemos entrado en una nueva era: la era del cliente. A medida que nos acercamos al fin de 2013 la disciplina empresarial de la Experiencia de Cliente se está popularizando. Se considera un elemento diferenciador competitivo clave.

De hecho, este cambio de paradigma ha llevado a definir nuevos roles en la compañía, como es el caso del Responsable de Clientes (o *CCO*, del inglés, *Chief Customer Officer*), también traducido como Director de Clientes. Un Director de Clientes (*CCO*) es el ejecutivo responsable, en las empresas centradas en el cliente, de la relación total con los clientes de una organización. Esta posición es relativamente nueva en el pasillo *CxO*, y fue desarrollada para proporcionar una visión única a través de todos los métodos de contacto con el cliente (campo fundamental en el que se desenvuelve el *SoMe* de la compañía). El *CCO* es a menudo responsable de las áreas de influencia de la relación con los clientes, como son el centro de llamadas, ventas, marketing, interfaz de usuario, facturación, apoyo post-venta, etc., y *SoMe*.

Considerando que los tres mayores logros en los negocios son

- Aumento de ingresos
- Reducción de Costes

- Aumento de la satisfacción de los clientes

El *SoMe* supone una plataforma que desarrollar los puntos mencionados de forma rápida y diferencial en relación a los modelos de negocio tradicionales. Motivo por el que el *SoMe* se empieza a localizar en los modelos de negocio de las compañías actuales.

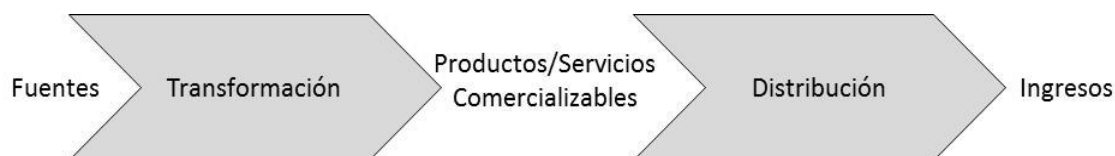
Un modelo de negocio, desde un punto de vista de proceso, refleja la forma en las que la compañía opera y genera salidas, mostrando la forma en la que la compañía funciona para la generación de valor en sus productos/servicios (salidas). O, lo que es lo mismo, la esencia de un modelo de negocio es en la definición de la manera en que la empresa ofrece valor a los clientes, atrae a clientes a pagar por el valor, y convierte esos pagos en los beneficios. Articula la lógica, los datos, y otras evidencias que apoyan una propuesta de valor para el cliente y una estructura viable de ingresos y costes para la empresa la entrega de ese valor. La elección del modelo de negocio define la arquitectura de la empresa, y las rutas de expansión se desarrollan a partir ahí en adelante.

Con la evolución de la economía global y, de forma más concreta, de la economía digital, las empresas deben contar con los canales necesarios para poder estar más centradas en el cliente. La rápida evolución de la misma, basada en el *SoMe*, hace que las empresas reevalúen la propuesta de valor que hacen a sus clientes. Este nuevo entorno no sólo afecta a la forma de llegar a los clientes, sino a la forma de capturar el valor que sus productos/servicios deben ofrecer. En el caso de los modelos de negocio basados en Internet, es especialmente importante que se encuentren bien desarrollados para que la innovación se pueda introducir rápida y de forma sencilla, y considerando, desde un punto de vista de ingresos, los usuarios esperan que los servicios básicos sean gratuitos, pagando por aquellos que le proporcionan un valor diferencial. Para producir beneficios de la innovación, es necesario no sólo ser pionero en el negocio, que éste sea difícil de replicar, sino entender las opciones de diseño del negocio, las necesidades de los clientes y las opciones tecnológicas que dan soporte al mismo (considerando en este último caso el amplio abanico de utilidad que las plataformas proporcionan dentro del entorno de *SoMe*).

Se puede pensar que un modelo de negocio está compuesto de submodelos o dominios, especificando qué recursos van a una empresa (dominio fuente); cómo se transforman (dominio de generación de valor) en productos o servicios comercializables (dominio de oferta de valor); cómo los productos y servicios se



transfieren al cliente (dominio de distribución) y cómo los ingresos se generan y se obtienen a partir de clientes y/o socios de negocios (dominio de ingresos).[34] (Figura 18).



**Figura 18: Modelo de dominios/ [Fuente: E. Propia]**

Un modelo de negocio representa la "arquitectura" organizacional y financiera de un negocio [35], desde un punto de vista conceptual.

Hay prácticamente un consenso de que, para seguir siendo competitivas [36], las empresas deben desarrollar y adaptar continuamente sus modelos de negocio (con la correspondiente alteración de procesos y portfolio de productos). Los cambios a realizar son de naturaleza tecnológica, cambios en relación a la competencia en búsqueda de la diferenciación y toma de posición, gubernamentales, y relacionados con aspectos regulatorios [37]. El principal objetivo es la reducción del gap entre los recursos que la compañía ya posee y las capacidades y las bases que constituyen su ventaja competitiva, y su evolución dentro del entorno cambiante [38]. Sin embargo, se sabe relativamente poco sobre cómo realizar esta transformación, y cómo, y en qué medida, los diferentes tipos de modelos de negocio deben adaptarse.

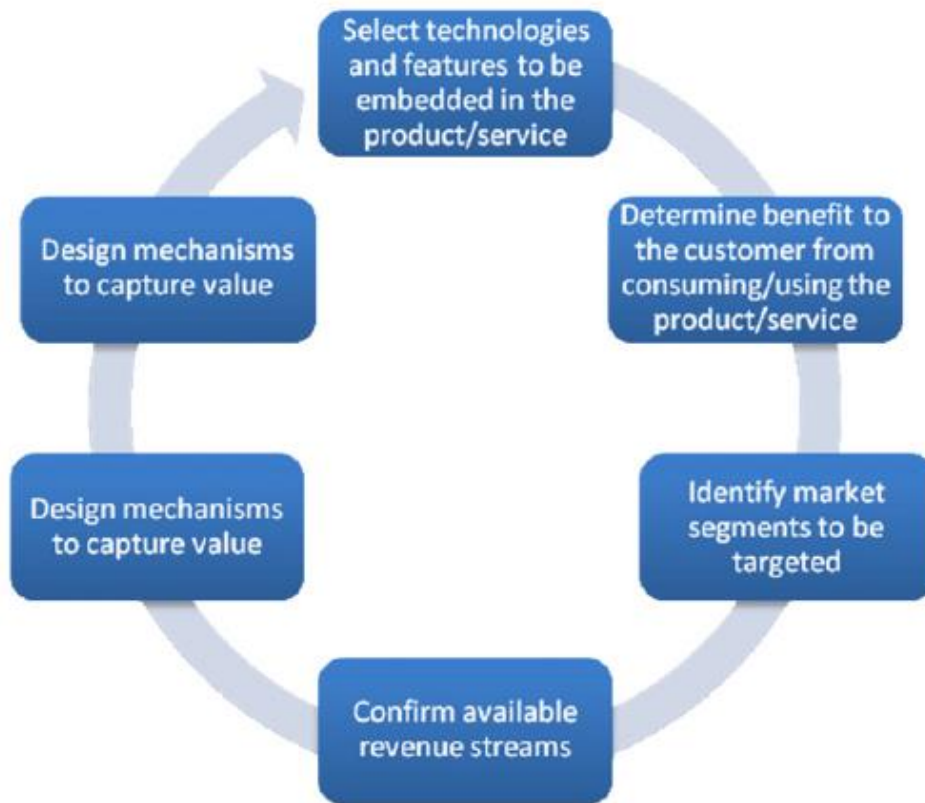
---

## 3.2 Modelos de Negocio: Elementos y Tipos

---

La conformación de un modelo de negocio exige el análisis cíclico de diferentes aspectos del mercado al que una compañía se dirige, y la oferta que tiene. La periodicidad del análisis de los diferentes elementos puede condicionar el que una compañía se quede obsoleta o sepa evolucionar ante las demandas de los clientes. La Figura 19 ([102]) muestra los diferentes elementos que deben determinarse en el diseño de modelo de negocio. Siempre, como pregunta inicial, debe responderse el beneficio o valor que lo que queremos ofertar aporta a los clientes (-qué" y -para qué"),

dejando el “cómo” (la tecnología a emplear) para las últimas fases, al no constituir un elemento diferencial del modelo de negocio.



**Figura 19: Elementos de un modelo de negocio [102]**

Un buen modelo de negocio tiene propuestas de valor que son convincentes para los clientes, logra ventajas de costes y estructuras de riesgo, y permite la captura de un valor significativo por el negocio que genera y entrega en sus productos y servicios. El diseño de un negocio correctamente, y averiguar, a continuación, implementando y luego refinando comercialmente arquitecturas viables para ingresos y costes son fundamentales para el éxito de la empresa. Esto es aplicable a negocios en lanzamiento o ya establecidos y en proceso de cambio.

En los negocios tradicionales, no basados en Internet, no hay necesidad de preocuparse acerca de la propuesta de valor para el cliente, o la arquitectura de los ingresos y costes, o acerca de los mecanismos para capturar valor<sup>5</sup>. Los clientes

---

<sup>5</sup> El paradigma de que sea el rendimiento el que conduce a la estructura es posiblemente, en el campo de la organización industrial, una excepción. Su enfoque es en mercados de

comprarán si el precio es menor que el beneficio que se le da; productores suministran si el precio es igual o superior a todos los costes, incluyendo el retorno al de capital – el sistema de precios resuelve todo y los problemas de diseño del negocio simplemente no se plantean.

Internet está haciendo que muchas compañías tradicionales (también denominadas *“brick and mortar”*, traducido al español como *“ladrillo y mortero”*) replanteen su estrategia de distribución o, si no, sus modelos de negocio de forma integral.

<p><b>Content</b></p> <p><b>Definition:</b> Firms collecting, selecting, compiling, distributing, and/or presenting online content</p>	<p><b>Value proposition:</b> Providing convenient and user-friendly access to various types of content</p> <p><b>Revenues:</b> Mostly online advertising (but increasingly subscription and pay-per-use)</p>
<p><b>Commerce</b></p> <p><b>Definition:</b> Firm initiating, negotiating, and/or fulfilling online transactions</p>	<p><b>Value proposition:</b> Providing a cost-efficient exchange place for buyers and sellers of goods and services</p> <p><b>Revenues:</b> Sales revenues, commissions</p>
<p><b>Context</b></p> <p><b>Definition:</b> Firms sorting and/or aggregating available online information</p>	<p><b>Value proposition:</b> Providing structure and navigation for Internet users to reduce intransparency and complexity</p> <p><b>Revenues:</b> Mostly online advertising</p>
<p><b>Connection</b></p> <p><b>Definition:</b> Firms providing physical and/or virtual network infrastructure</p>	<p><b>Value proposition:</b> Providing the prerequisites for exchange of information over the Internet</p> <p><b>Revenues:</b> Online advertising, subscription, time-based billing, volume-based billing</p>

Figura 20: Modelos de negocio basados en Internet [99]

concentración que son más rentables. En los campos de la gestión y estrategia, según [J-39], se indican los beneficios de la escala y diferenciación como soportes de la rentabilidad.

Para el análisis de modelos de negocio basados en Internet, tomaremos como base el análisis basado en la tipología 4C [40], destinada a ser directa, aunque práctica y exhaustiva, que cubre la gran mayoría de las actividades comerciales clásicas en los mercados de Internet. El marco resultante delinea cuatro tipos básicos de modelos de negocio en Internet: Contenido, Comercio, Contexto y conexión (ver Figura 20) ([41], [99]). Pudiendo integrarse varios de estos prototipos dentro del modelo de negocio de una compañía. De hecho, a través de esta clasificación se puede ver cómo compañías específicas basadas en Internet (Ej. Google, Amazon) cambian su modelo de negocio según evolucionan los tiempos, no pareciéndose en nada al que tenían en sus orígenes.

**Modelos de negocio de orientados a Contenidos:** (por ej. *The Wall Street Journal online*). Se centra en la recogida, selección, recopilación, distribución y/o presentación de contenido online. Su propuesta de valor es proporcionar acceso online, adecuado y fácil de usar, a varios tipos de contenido relevante. Mientras que muchas de las empresas que siguen este tipo de modelo de negocio depende del flujo directo de ingresos independiente del número de transacciones. Como son los ingresos por publicidad o acceso a contenidos Premium.

**Modelos de negocio orientados a Comercio:** se centran principalmente en la iniciación, la negociación, el pago y los aspectos de entrega de las transacciones comerciales a través de medios en línea (por ej. Amazon, Dell). Ofrecen transacciones eficientes en costes para los compradores y rentables para los vendedores de bienes y servicios. Usan procesos electrónicos basados en Internet para sustituir o apoyar las funciones transaccionales tradicionales, la creación fuentes de ingresos directos en forma de ventas, así como ingresos indirectos, como comisiones.

**Modelos de negocio orientado al Contexto:** Estructura la información ya existente en Internet, en lugar de crear nuevos contenidos (Google, por ejemplo). Su objetivo es para aumentar la transparencia y reducir la complejidad con el fin de ayudar a los usuarios de Internet a navegar a través de los sitios web e identificar aquellos que se ajustan a sus necesidades específicas. Su modelo de negocio se basa principalmente en fuentes de ingresos indirectos en transacciones independientes, como en la publicidad online.

**Modelos de negocio orientados a Conexión:** tienen por objeto proporcionar la infraestructura de red que permite la participación de los usuarios en redes online, a través de:

- Interconexión física (Earthlink, por ej.), Generan ingresos directos a través de una suscripción, tiempo o volumen.
- Interconexión virtual, donde los proveedores ofrecen servicios de comunicación por Internet, como el envío por correo electrónico o la mensajería instantánea. Fuentes de ingresos indirectos basadas en transacciones independientes.

Analizando la literatura actual, en la misma se definen múltiples tipos de modelos de negocio basados en internet, pero todos y cada uno de ellos tienen componentes de los arquetipos de modelos de negocio mencionados (las 4C).

Las tendencias y las características de la Web 2.0 están cambiando las reglas del juego en lo referente a la creación y captura de valor, así como el comportamiento de los usuarios [42], alterando la eficacia de los modelos de negocio establecidos.

Un reto importante es la velocidad con la que hay que cambiar los modelos de negocio para su adaptación a los nuevos retos del mercado [40]. Otro importante detalle son las nuevas formas con las que los usuarios interactúan con las compañías, a través de la generación de diferentes tipos de contenido.

Los principales factores de la Web 2.0 son: redes sociales; orientación interacción; personalización / personalización y valor añadido por el usuario. De forma que si una compañía quiere considerar la Web 2.0 dentro de su modelo de negocio, es necesario incluir, dentro del mismo, actividades que permitan nutrirse de los beneficios de la misma en cada una de sus factores.

Factor	Activity
Social networking	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Build your own social networking — e.g. by creating blogs, forums and chats for your website</li> <li>• Check and comment on postings on networks (e.g., review platforms)</li> <li>• Present your company on relevant social networking platforms</li> </ul>
Interaction orientation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Be highly responsive and available 24 hours</li> <li>• Provide users a reward for interaction (social status, prizes, rebates)</li> <li>• Encourage positive <u>and</u> negative feedback</li> </ul>
User-added value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrate the following tools on your website: user reviews, user-generated information (wikis), media uploads (videos etc.)</li> <li>• Offer incentives</li> <li>• Use metadata that tracks clicks, recommendations, behavior etc.</li> </ul>
Customization/personalization	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Make good use of available user information as a base for customization efforts (e.g., build track profiles based on customer history)</li> <li>• Focus on making customization/personalization easy to use</li> </ul>

**Tabla 3: Factores de las Web 2.0 [99]**

Los factores individuales de la Web 2.0 pueden diferir en importancia para diferentes tipos de negocios en Internet, y por lo tanto es necesaria la adecuación entre cada uno de los cuatro factores de 2.0 Web y los cuatro tipos de modelos de negocio clasificadas en los arquetipos de modelos de negocio basados en el modelo 4C.

Web 2.0 Factor				
Business model	Social networking	Interaction orientation	User-added value	Customization/personalization
Content	++	+	++	+
Commerce	—	++	o	+
Context	+	—	o	+
Connection	++	+	o	+

++: very high relevance; +: high relevance; o: medium relevance; —: low relevance.

**Tabla 4: Influencia de los Factores de la Web 2.0 en los modelos de negocio [99]**

Las **redes sociales**: tienen importantes implicaciones para la oferta de valor y modelo de distribución para empresas orientadas a contenidos. En particular, las plataformas de contenidos deben considerar la implementación de herramientas de redes sociales (tales como *blogs* y *chats*) que permitan a los usuarios discutir el contenido del sitio *online*, que puede servir como valioso complemento a la oferta básica. Las redes sociales son también un componente integral de los esfuerzos de retención de clientes como parte de los modelos de distribución de los negocios de contenidos.

El factor de **orientación a la interacción** también juega un papel importante en los modelos de generación y distribución de valor de este tipo de empresas. En cada fase de generación de contenidos - y durante la distribución - las empresas deben estar muy abiertas a comentarios de los clientes y ser capaces de incorporarlos de forma instantánea.

**Valor añadido por el usuario** es probablemente la tendencia más importante de la Web 2.0 para empresas orientadas a contenidos. No sólo puede el contenido generado por el usuario se convierte en una parte cada vez más importante del modelo de abastecimiento, sino el modelo de producción de valor puede beneficiarse del aprovechamiento, innovación y creatividad generada por los usuarios.

La **customización/personalización** es un factor muy importante en el modelo de negocio orientado a Comercio, dado que es una herramienta fundamental en la generación y mantenimiento de relaciones con los clientes, como elemento

diferenciador con respecto a la competencia. Una interacción y una capacidad de respuesta a los usuarios superiores hacen destacar a una compañía con respecto a sus competidores.

---

### **3.3 Aspectos importantes para la adaptación del modelo de negocio**

---

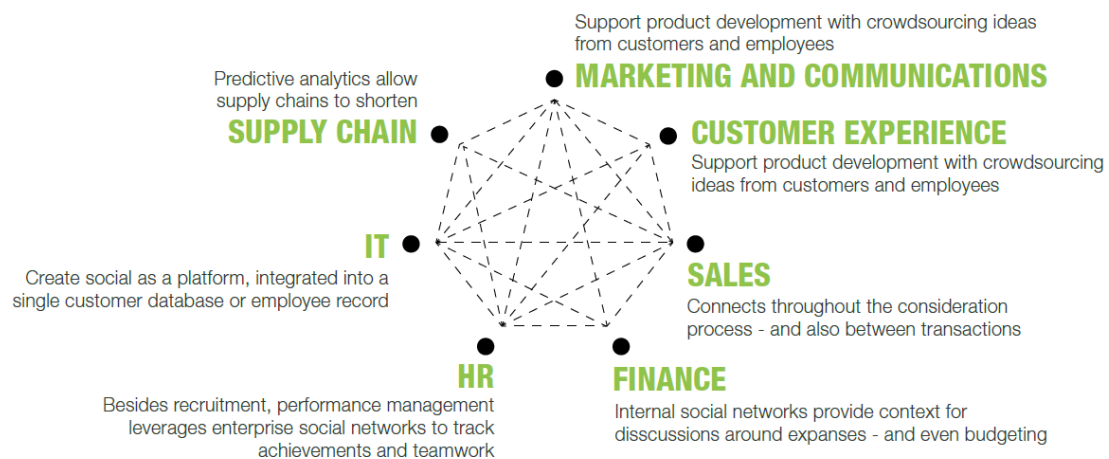
Para proceder con la adaptación de un modelo de negocio a las nuevas necesidades del mercado, y basándose en las alternativas que las tecnologías ofrecen en la actualidad, deben considerarse los siguientes pasos (descritos a continuación):

1. Identificación de aspectos relevantes de su entorno.
2. Rediseño de componentes del modelo de negocio.
3. Implementación de la nueva estructura.

#### **3.3.1 Identificación de aspectos de su entorno.**

Las empresas necesitan una capacidad de detección fuerte de cambios en sus entornos, a través de la inversión en investigación y desarrollo de negocio, como la tarea rutinaria de evaluación necesidades de sus clientes y las posibilidades tecnológicas de las que disponen y necesitan para cubrir dichas necesidades [44].

Toda la empresa, no sólo la alta dirección, debe estar involucrada en el proceso de análisis de su entorno. En la Figura 21 se muestra el valor y utilidad que las SoMe pueden tener en cada uno de los departamentos de una organización.



**Figura 21: Cómo los SoMe solucionan las necesidades del entorno de una organización [107]**

Los clientes forman parte de los mecanismos de detección de necesidades y evolución tecnológica requerida, dada la creciente importancia del valor añadido por el usuario y la orientación de interacción identificadas anteriormente.

Encontrar la manera de capturar el valor de la innovación es un elemento clave del diseño del modelo de negocio. Puede constituir un soporte a mecanismos de innovación abierta, que destaca la apertura como medio de expandir la creación de valor a otras organizaciones [45]. Este punto suele darse cuando una compañía ha considerado que tiene una ventaja importante sobre sus competidores y el revelar este tipo de avances puede repercutir en una imagen de la organización como líder y avanzada de su mercado, estando debidamente protegida de ser copiada.

Este proceso suele llevarse a cabo de forma iterativa hasta contemplar todos aquellos aspectos que deben cubrirse en el modelo de negocio deseado (y que cubra los desafíos actuales del negocio). Hasta dicho punto, se elaborarán modelos de negocio provisionales, que deben ser evaluados con el estado actual del ecosistema de negocios, y también con de la forma en que podría evolucionar. Las preguntas a considerar para ver la solidez del modelo de negocio planteado podrían ser:

- ¿Cómo funciona el producto o servicio traer utilidad para el consumidor? ¿Cómo de probable es que se utilice?. En la medida en ya que la innovación requiere la provisión de complementos, ¿son los complementos necesarios ya disponibles para el consumidor con la comodidad y el precio que son deseables (o posibles)?



- ¿Cuál es la "verdad profunda" sobre lo que los clientes realmente valoran y cómo será el servicio / producto que la empresa ofrece para satisfacer esas necesidades? ¿Cómo sería el cliente "pagar" para recibir este valor?
- ¿Cómo de grande es el mercado? ¿El producto / servicio adecuado para apoyar un mercado masivo?
- ¿Hay ofertas alternativas que ya están en el mercado? ¿Cómo es la oferta superior a ellos?
- ¿Dónde está la industria en su evolución? ¿Ha surgido un "diseño dominante"? ¿Los requisitos estratégicos es probable que sean diferentes en los pre- y post-períodos paradigmáticos? [46]
- ¿Cuáles son las estructuras (contractuales) necesarias para combinar las actividades que se deben realizar para ofrecer valor para el consumidor?. Ambos temas de integración y externalización laterales y verticales necesitan para ser considerados. (Economía de costos La teoría del contrato / transacción es una lente útil para ver muchas de estas cuestiones. Así es la teoría de la capacidad);
- ¿Cuál será el costo de proporcionar el producto / servicio? ¿Cómo esos costos se comportan cuando el volumen y otros factores cambian?.
- ¿Cuál es la naturaleza del régimen de propiedad? ¿Cómo pueden los imitadores ser apartados, y cómo debe entregarse, puesto precio, y ser protegida la propiedad?.

### **3.3.2 Rediseño de componentes del modelo de negocio**

El siguiente paso es hacer coincidir los cambios identificados con los dominios del modelo de negocio de la empresa, por lo que las oportunidades y retos del mercado pueden traducirse en planes de acción encaminados a modificar partes específicas del modelo de negocio de la empresa.

Este paso requiere un profundo conocimiento acerca del modelo de negocio de la empresa, y marcos de trabajo como el 4C ayudan a tener una perspectiva altamente

estructurada de los componentes clave de sus modelos de negocio , que a su vez les ayuda a tomar ventaja de los cambios del entorno más rápidamente.

### **3.3.3 Implementación de la nueva estructura**

Después de identificar con éxito las tendencias importantes en sus mercados y el rediseño de los componentes de su modelo de negocio, los directivos deben implementar su nueva estructura y establecer rutinas organizativas modificadas que mejor aborden el nuevo entorno. Los directivos deben actuar como agentes de cambio, promoviendo una actitud positiva hacia el cambio y motivar a los empleados a pensar en ello como una oportunidad para mejorar el modelo de negocio de la empresa y lograr la diferenciación de competencia [47].

Siguiendo estos tres pasos generales se puede proporcionar una estructura valiosa para tener el enfoque de un modelo de negocio adaptado, y reducir la ambigüedad asociada a este desafío de gestión.

# Capítulo 4

# Estrategia

---

## 4.1 Estrategia: Concepto, Diseño y Evaluación

---

Una **estrategia** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Proviene del idioma griego *stratos*, «ejército», y *agein*, «conducir», «guiar». Se aplica en distintos contextos como (indicando los aplicables al ámbito del presente trabajo):

- Estrategia empresarial: se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- Estrategia de marketing: está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas
- Estrategia operativa: de acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.
- Estrategia directiva: son aquellas acciones que realizan los grupos de trabajo de manera consensuada para la resolución de problemas o la mejora continua dentro de la organización.
- Mapa estratégico: es el proceso de elaboración de una visión estratégica macro, propuesto por Kaplan y Norton en [48], que normalmente precede a la implementación de un cuadro de mando integral.
- Pensamiento estratégico: método de pensamiento prospectivo y lateral que puede ser empleado para la resolución de problemas de manera creativa.
- Planificación estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Una de las herramientas más usuales en este tipo de planificación es el análisis DAFO.

A lo largo del presente trabajo nos enfocaremos en la estrategia operativa (denominándola de forme genérica, estrategia), dentro del área de aplicación del SoMe a los diferentes niveles de las organizaciones. De igual forma, debemos considerar que las siguientes estrategias existen en cada uno de los niveles de las compañías, con lo que el alcance considerado afecta a todos los niveles de la organización.

- Estrategia Corporativa: Relacionada con los objetivos y alcance global de la organización para satisfacer con las expectativas de los propietarios o principales grupos involucrados (*stakeholders*).
- Estrategia de la Unidad de Negocio: Cómo una Unidad Estratégica de Negocio (UEN<sup>6</sup>) puede competir con éxito en un determinado mercado.
- Estrategias Operativas: Cómo los distintos componentes de una organización, recursos, personas y sus habilidades, procesos, contribuyen de manera efectiva a la dirección estratégica, corporativa y de negocio.

Un modelo de negocio es más genérico que una estrategia de negocio. El acoplamiento del análisis de la estrategia de negocio con el análisis del modelo de negocio es necesario para proteger los resultados de cualquier ventaja competitiva desde el diseño y la implementación de nuevos modelos de negocio.

El acoplamiento del análisis de una estrategia competitiva al diseño de un modelo de negocio ([102]) requiere (según se indica en la Figura 22) la segmentación del mercado, la creación de una propuesta de valor para cada segmento, configurar el aparato para entregar ese valor, y luego averiguar diversos "mecanismos de aislamiento" que se puede utilizar para evitar que el modelo de negocio/estrategia se malogre a través de la imitación por parte de competidores o desintermediación por parte de clientes.[49].

---

<sup>6</sup> UEN: Parte de la organización para la que existe un mercado externo de bienes y servicios.

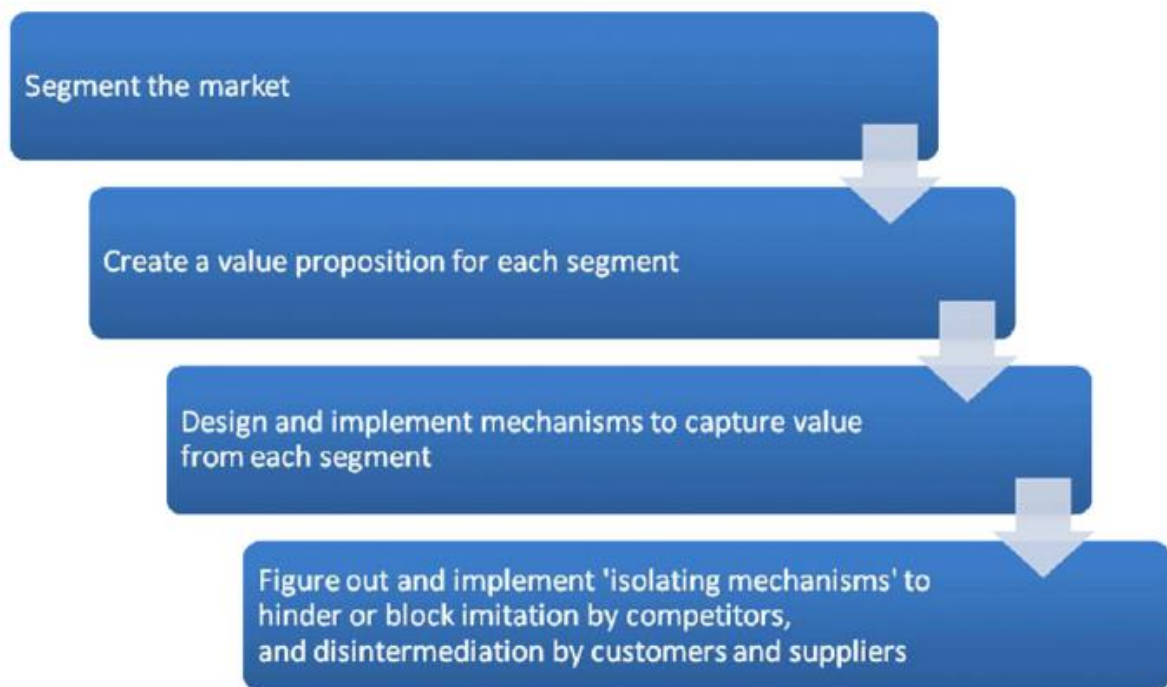


Figura 22: Fases de diseño de una estrategia [102]

### 4.1.1 Criterios para evaluación de una estrategia

La evaluación de las estrategias consiste en una valoración sobre la forma en que una empresa las desarrolla o implementa: ¿Se han incrementado los activos de la empresa? ¿Ha aumentado la rentabilidad, la penetración en el mercado? ¿Han subido las ventas? ¿Ha aumentado la productividad y los beneficios?

Si la estrategia es correcta la respuesta debe ser afirmativa. Los resultados de las estrategias no se dan a corto plazo, por lo que cuando afectan los resultados operativos ya es demasiado tarde para cambiarla.

Para evaluar las estrategias se requiere evaluar si ¿han cambiado las oportunidades y amenazas? ¿Se han logrado los objetivos y metas? ¿Qué otros actores se requieren para mejorar la posición competitiva? ¿Se van a dar estos últimos?.

Richard Rumelt, en [50], presenta 4 criterios bajo los cuales se pueden evaluar: Coherencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

**1.- Coherencia:** La estrategia debe mostrar objetivos claros y políticas consistentes. No todas las metas necesitan de ser escritas p precisadas numéricamente, pero deben

entenderse bien y deben asegurar la viabilidad y vitalidad de la organización frente a sus competidores.

Hay 3 aspectos que ayudan a establecer si los problemas organizacionales tienen su origen en la inconsistencia de la organización:

- a) En caso de que los problemas gerenciales continúen, a pesar de efectuar cambios en el personal y en caso de que éstos tiendan a estar basados en temas y no en la gente, entonces es posible que las estrategias sean incoherentes.
- b) En caso de que el éxito para un departamento de la organización signifique o se interprete como un fracaso para otro departamento, entonces es posible que las estrategias sean inconsistentes.
- c) En caso de que los problemas y asuntos relacionados con la política de la organización sigan llegando hasta la alta gerencia para ser resuelto, entonces es posible que las estrategias sean incoherentes.

De este punto se desprende la necesidad de un liderazgo coordinado y comprometido. Los intereses y valores de los líderes, deben ser coincidentes con los del role que tienen asignado. Las estrategias exitosas dependen de compromiso, no sólo de asignación.

**2.- Consonancia:** Es la necesidad de que las estrategias analicen conjuntos de tendencias, así como tendencias individuales en la evaluación de estrategias. Una estrategia debe representar una respuesta adaptativa al medio externo y a los cambios críticos que ocurran en él.

**3.- Factibilidad:** La estrategia debe llevarse a cabo dentro del contexto de los recursos físicos, humanos y financieros de la organización. La prueba definitiva de la estrategia consiste en su factibilidad. Los recursos financieros de una empresa son fácilmente cuantificables y normalmente la primera limitación con la que se enfrenta la evaluación de la estrategia. De igual forma, es necesaria una planificación que permita reforzar las habilidades y un posicionamiento renovado, manteniendo de esta forma a los competidores en desventaja, con un menor número de recursos.

**4.- Ventaja:** Las ventajas competitivas son normalmente el resultado de superioridad en: Recursos, Destrezas y Posición. La ventaja posicional tiene la tendencia a ser auto-sostenida mientras que los factores ambientales e internos claves en los que se basa no cambien. Debe tenerse en cuenta en este punto el hecho de conservar la

iniciativa y una correcta sincronización del tiempo y el factor sorpresa con el que establecerse en el mercado. Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e intangibles a los contrincantes, incrementa costes, disminuye el número de opciones disponibles y baja la probabilidad de conseguir el éxito necesario, lo que pone en riesgo la continuidad de la compañía en los términos esperados. La velocidad, el silencio y la inteligencia para establecerse en el mercado, pillará desprevenidos a los competidores. Otro punto a considerar es la necesidad de una concentración, una competencia diversificada permite mayor éxito/beneficios con menores recursos.

El análisis de la estrategia es, pues, un paso esencial en el diseño de un modelo de negocio competitivo sostenible. A menos que el modelo de negocio sobreviva a los filtros que impone el análisis de la estrategia, es poco probable que sea viable, ya que muchas características del modelo de negocio son fácilmente imitadas.

Tener una arquitectura diferenciada (y difícil de imitar), pero al mismo tiempo eficaz y eficiente, de modelo de negocio de una empresa es importante para la creación de una ventaja competitiva.

Las principales fuentes de bloqueo de imitaciones (tomando como base [52]) son:

- La implementación de un modelo de negocio puede requerir sistemas, procesos y activos que son difíciles de replicar.
- Puede haber un nivel de opacidad eso hace que sea difícil para personas ajenas a entender con suficiente detalle cómo un modelo de negocio es implementado, o cuáles de sus elementos, de hecho, constituyen la fuente de aceptabilidad del cliente [53].
- Aunque sea de forma transparente obvio el cómo replicar el modelo de negocio de una empresa pionera, los incumbentes en la industria pueden ser reacios a hacerlo si se trata de canibalizar las ventas y beneficios existentes o molestar otras relaciones de negocio importantes.

Cuando los incumbentes tradicionales están limitadas de esta manera, el pionero de un nuevo modelo de negocios puede disfrutar de un período considerable de respuesta competitiva limitada.



## 4.1.2 *Social Media Plan*

Una estrategia empresarial, para tener éxito, tiene que haber sido plasmada en un documento que además debe ser conocido por toda la organización a través de una hoja de ruta, es decir definir un *Social Media Plan*.

El *Social Media Plan* es como una especie de mapa que marca la estrategia de presencia en Redes Sociales o cualquier otro medio de participación social para una empresa. Requiere de una meditada planificación, en la que se deben fijar unos objetivos, público objetivo (*target*), posicionamiento y estrategia, entre otros factores.

Para diseñar, implementar y monitorizar un *Social Media Plan* es hay que hacer especial hincapié en cuatro puntos fundamentales: investigación, planificación, implementación y análisis o valoración (en este punto puede ser necesario volver a la planificación).

1. **Investigación:** en esta fase inicial se lleva a cabo el análisis de nuestra reputación online y el estudio de la competencia. Para conseguirlo se debe establecer un proceso de escucha activa para la monitorización de la marca, mercado, clientes y competencia. Se puede utilizar también para descubrir que es lo que la gente del sector dice sobre la marca de uno. De esta manera encontrarás información que te llevará a obtener nuevas ideas, maneras de ayudar a tu público objetivo,...

Para el desarrollo de esta primera fase existe una extensa relación de herramientas, tanto gratuitas, como de pago, disponibles online, para monitorizar información, conversaciones, marcas, identidad y reputación en la red y medios sociales que ayudarán en la monitorización de la reputación online.

2. **Planificación:** esta segunda fase se basa en la definición de objetivos, *target*, estrategia y *KPIs*. Una vez analizada la información fruto de la investigación, se debe planificar la parte estratégica y táctica del *Social Media Plan*.

En la parte estratégica se definirá dónde queremos estar y por qué queremos estar. En la parte táctica se definirá el cómo se va a transmitir la parte estratégica, es decir establecer una política de contenidos y difusión canal a canal, así como un plan de actuación en un hipotético caso de crisis de reputación. La fase de planificación incluye:

- **Definición de objetivos:** ¿Para qué se quiere estar en las Redes Sociales? Siempre hay que empezar la planificación determinando qué queremos

conseguir con el *Social Media Plan*. Estos objetivos deben ser específicos, medibles y realistas.

- **Definición de los KPIs (Key Performance Indicators):** estos indicadores ayudarán a medir los objetivos, saber qué se hace bien o mal y cómo se debe mejorar. Cada proyecto tendrá sus propios KPIs, aunque estas métricas tienen que estar en consonancia con los objetivos generales de la empresa.
- **Definición del público objetivo:** Es fundamental tener muy claro el *target* al que se dirige.
- **Definición de una estrategia:** Una vez realizada la investigación, y definidos unos objetivos, es preciso trazar un plan estratégico de acción que permita lograr los resultados deseados.

En definitiva, para diseñar una estrategia completa se debe saber dónde estar y de qué manera se va a hacer (buscadores: SEO y/o SEM; *blogs* corporativos, Twitter, Facebook, Youtube,...).

3. **Implementación:** no solo basta con realizar un plan, sino que también será necesario darlo a conocer a la empresa y promover una actitud 2.0 (corregir conflictos con otros departamentos, formar previamente a las personas que se van a involucrar en el proyecto,...). En esta fase es muy importante seguir la estrategia de contenidos canal a canal.
4. **Análisis y monitorización:** es fundamental revisar y valorar periódicamente los resultados que se van obteniendo, a través de métricas y analíticas, para reajustar la estrategia y acciones. Para facilitar esta última fase, es necesario medir el ROI en función de los KPIs definidos. Una de las herramientas universales para medir y analizar el ROI es “Google Analytics”. Además, la mayoría de Redes Sociales también poseen sistemas analíticos de la web que pueden medir con mucha precisión métricas como el número de fans, de “retweets”, menciones, etc.

El *Social Media* puede suponer un escaparate inmejorable para una marca o empresa, pero también pueden convertirse en un arma de doble filo, sino se utilizan como es debido.

---

## 4.2 Los 7 bloques funcionales del *SoMe*

---

El marco que utilizamos (ver Figura 24) es un panel de abejas de siete bloques funcionales ([100]): identidad, conversar, compartir, presencia, relaciones, reputación, y grupos/colaborar. Cada bloque nos permite deshacer y examinar (1) una faceta específica de la experiencia de los usuarios de medios sociales, y (2) de sus implicaciones para las empresas. Estos bloques no son ni mutuamente excluyentes, ni todos tienen que estar presentes en la actividad de los medios sociales. Son las partes que nos permiten ver cómo pueden configurarse los diferentes niveles de funcionalidad de los medios sociales.

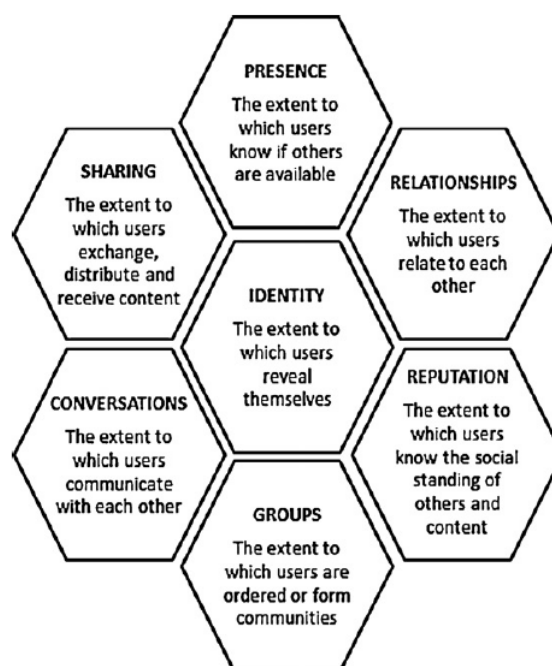


Figura 23: El panel de los medios sociales [100]

Es importante el destacar la funcionalidad que debe implementarse para dar soporte a las funcionalidades de los medios sociales, tal como se indican en la Figura 24.

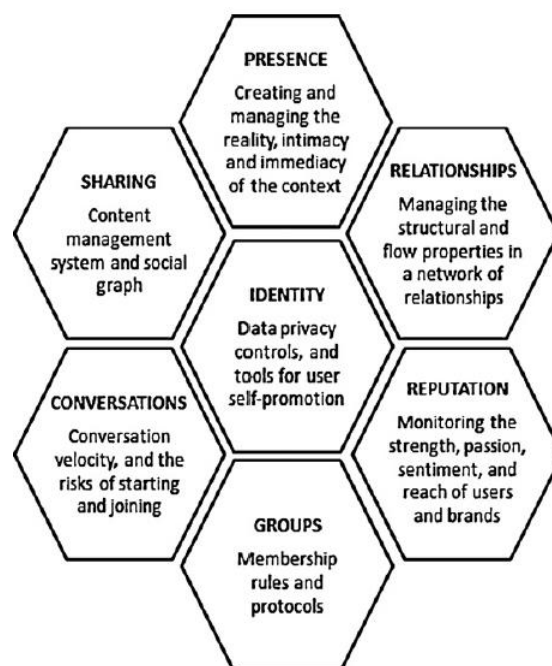


Figura 24: Implicaciones de la funcionalidad [100]

**Identidad:** Este bloque representa el nivel por el que los usuarios revelan su información personal de identidad (nombre, edad, género, profesión, ubicación, etc.) de forma directa o de forma indirecta (a través de respuestas, sentimientos, gustos, etc.), de forma consciente o inconsciente. Hay muchas plataformas que se han construido alrededor de esta característica (como es Facebook, LinkedIn, etc.). También ha dado paso a otro tipo de aplicaciones para centralizar las diferentes identidades y/o perfiles de las personas en las diferentes plataformas (DandyID y retag). El aspecto fundamental al crear un *SoMe* propio o adoptar uno comercial es el aseguramiento de la privacidad. Los usuarios tienen cierta preocupación del uso que los *SoMe* hacen de sus datos. No quiere decir esto que deseen la ocultación, sino la protección de lo mismos para usos no autorizados. La estrategia de identidad de los usuarios de *SoMe* puede pasar por la generación de una identidad virtual (Secondlife), la promoción de su identidad personal (Facebook) o profesional (LinkedIn), así como la estrategia para tener un perfil completo o parcial, según el objeto del *SoMe*. Lograr un equilibrio entre compartir identidades y la protección de la privacidad es fundamental en la selección de las herramientas de medios sociales.

**Conversar:** Representa cómo los usuarios se comunican con otros usuarios en los *SoMe*. Muchas plataformas están diseñadas para facilitar conversaciones entre individuos y grupos. Estas conversaciones surgen por todo tipo de razones: compartir

inquietudes científicas, amorosas, construir la autoestima, estar a la vanguardia de ideas y tendencias, etc. Twitter, por ejemplo, se centra alrededor de intercambio de mensajes cortos que son en su mayoría actualizaciones de estado en tiempo real, a fin de crear un ambiente o despertar conciencias sobre determinadas cuestiones. En su mayoría, estos mensajes son de naturaleza efímera, sin ningún tipo de obligación de responder. Las diferencias en la frecuencia y contenido de una conversación puede tener importantes implicaciones en cómo las empresas monitorean y dan sentido a la "Velocidad de conversación": el ritmo y la dirección de cambiar en una conversación. La tasa de cambio es la número de nuevas conversaciones durante un período determinado de tiempo, y la dirección del cambio es la continuidad/discontinuidad de la conversación (es decir, los cambios en lo favorable o desfavorable de una conversación en relación a una empresa y sus productos).

Otro tema a considerar es el arranque o manipulación de las conversaciones por parte de las compañías. Las empresas que saben cuándo interrumpir o no, aportando valor con las interrupciones, muestran un interés y cuidado a los usuarios.

**Compartir:** Esta característica hace énfasis en cómo los usuarios cambian, distribuyen y reciben contenido, con/para otros usuarios. Es aquí donde se centra diferentes acciones enfocadas a economía colaborativa (muy de moda a la fecha actual), aunque no tiene por qué tener un cariz económico (ejemplos: Groupon, Bla,Bla,Bla Car). Al final se trata de grupos de personas unidas por un objetivo compartido (descuentos, ahorros, oportunidades de trabajo, fotos, música, etc.). En relación a cómo las organizaciones deben tratar este punto, hay dos puntos a considerar:

- Necesitan evaluar qué objetos sociales tienen en común sus clientes o identificar nuevos objetivos que susciten un interés compartido en perfiles como los de sus clientes/usuarios.
- El grado con el que el objetivo puede ser compartido. Este punto hace referencia a los términos y condiciones que deben respetarse para evitar compartir contenido que no son propios o hieren la sensibilidad de un público objetivo. También tratado en el apartado 2.8 (aspectos legales).

**Presencia:** Representa el grado por el que unos usuarios sabes si otros usuarios están accesibles (si están, en un mundo virtual o imaginario, y si están disponibles). La distancia entre los mundos virtuales e imaginarios es prácticamente inexistente con respecto a esta característica. De forma adicional, según las acciones que reflejemos, damos a conocer dónde estamos y cuándo, foco de redes específicas, que localizan a

sus componentes alrededor de donde un miembro se encuentra (Facebook, Foursquare o LinkedIn), o facilitan el registro de información de determinadas localizaciones, como aviso para otros usuarios (Trapster, por ejemplo).

**Relaciones:** Grado por el que un miembro se relaciona (cuando tienen algún tipo de relación que les hace conversar, compartir contenidos, quedar o listarse como enlazados) con otros. El cómo los usuarios están conectados determina el qué y cómo se comparte la información. Las relaciones son formales, reguladas y estructuradas. Un ejemplo claro de este tipo de plataformas es LinkedIn. Hay plataformas de este tipo orientadas al mantenimiento o a la expansión del número de relaciones, y reduciendo los grados de separación entre sus miembros.

Hay dos propiedades que explican, según la teoría de redes sociales (Borgatti & Foster, 2003; Granovetter, 1973), la importancia del tratamiento de las diferentes relaciones:

- La estructura: cuántas conexiones se tienen y la posición que tiene cada uno de los miembros. Cuanto más grande y densa sea la red, y más central sea el posicionamiento del miembro, más influyente es en su red.
- El flujo: Hace referencia al tipo de recursos involucrados en relaciones individuales y cómo estos recursos son intercambiados, usados y transformados.

También se hace referencia a la fortaleza de la relación cuando más larga y cargada de afecto es. Así como la multiplicidad de la relación, si se encuentran unidos por más de un tipo de relación.

Es importante, de cara a las compañías, que éstas entiendan cómo se relacionan sus usuarios. Dependiendo del tipo de relaciones, la autenticidad debe ser validada de una forma u otra. Si es formal y regulada, debe emplearse un proceso de autenticación de la identidad de los usuarios.

En las redes enfocadas al mantenimiento de relaciones: La plataforma puede actuar como validador en otro tipo de relaciones; así como la solicitud de conexión a otros miembros, como mecanismo adicional.

En las redes enfocadas al crecimiento del número de relaciones: Se debe ofrecer información adicional, por parte de los usuarios, para captar la atención y deseo de relación por parte de otros usuarios.

**Reputación:** El grado de que otros usuarios identifiquen la posición de otros usuarios. La reputación en herramientas de social media puede venir determinada a través de diferentes formas:

- Referente a miembros de la red:
  - Número de seguidores.
  - Número de comentarios, naturaleza de los mismos (positivos o negativos), peso de los mismos (según el tipo de miembro que los emite) sobre cada miembro.
  - Cómo los miembros de una red se recomiendan o recomiendan determinadas áreas de conocimiento de los miembros conectados.
- Referente a contenidos:
  - Votos emitidos sobre el contenido por parte de los que lo visualizan (siendo éste un grupo abierto o reducido).
  - Categorización del contenido por parte de los que lo visualizan (siendo éste un grupo abierto o reducido).
  - Veces que son visualizadas.

**Grupos/Colaborar:** Representa qué grado de usuarios forman comunidades y subcomunidades. Existen dos principales tipos de grupos. En primer lugar, las personas pueden ordenar sus contactos y colocar sus compañeros, amigos, seguidores, o fans en diferentes grupos de creación propia (por ejemplo, Twitter tiene listas). En segundo lugar, los grupos online pueden ser análogos a clubes offline: están abiertos a cualquier persona, cerrado (aprobación requerida por parte de los otros miembros), o restringido (por invitación solamente de uno de sus miembros).

El fenómeno de los *“wikis”* (sitios abiertos de contenido generado, corregido y ampliado por los propios internautas) demostró cómo se podía generar un conocimiento mucho mayor y amplio a través de la colaboración entre usuarios. Buena prueba de ello es *“Wikipedia.org”*. Asimismo, con los medios sociales surgen nuevas tendencias generadoras de conocimiento como el *crowdsourcing* (multitud como fuente). Los usuarios se valen de estas conversaciones cercanas y directas para pedir el apoyo o la opinión de sus seguidores virtuales sobre un determinado tema. Esta práctica también está siendo utilizada por medios de comunicación, que ante determinadas situaciones piden a su audiencia que les cuente lo que saben o lo que

han presenciado acerca de un acontecimiento; o de las propias empresas, que utilizan esta táctica de contacto con el cliente para saber cómo orientar la creación o mejora de sus productos y servicios.

Las plataformas ofrecen una serie de categorías de grupos, con el fin de poder facilitar los filtrados de las acciones a considerar según cada uno de los mismos.

Como ejemplo, se puede ver el análisis en el caso de dos plataformas (Figura 25).

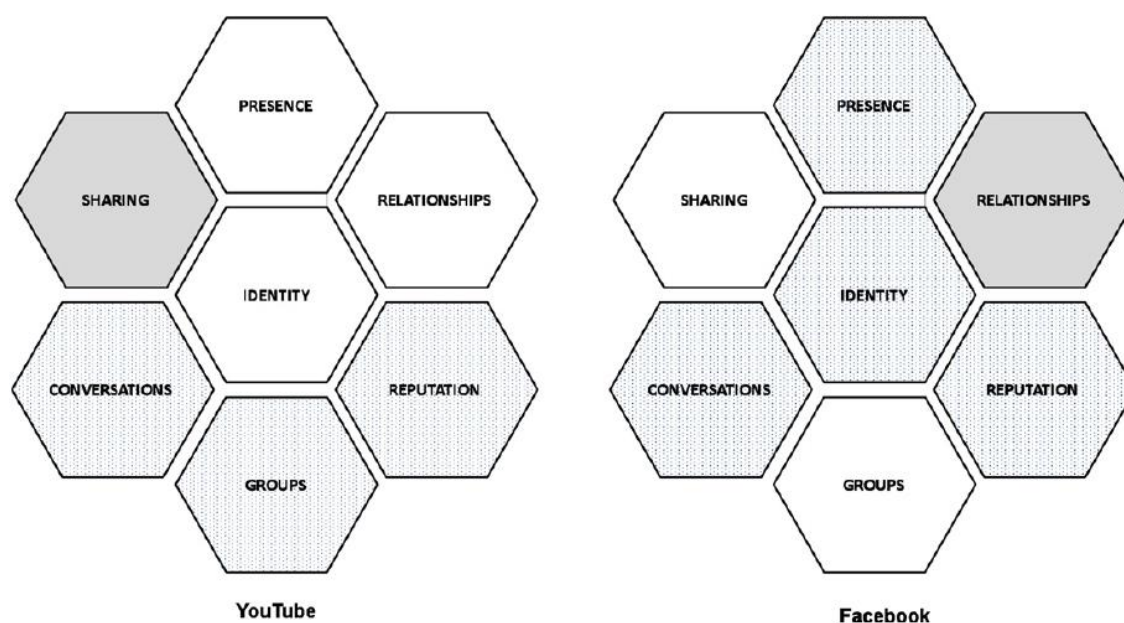


Figura 25: Ejemplos (Youtube / Facebook) [100]

El uso de herramientas-marco como el panal abejas, para comprender y desarrollar las plataformas de medios sociales, y el panorama de los medios sociales de manera más general, es cada vez más importante.

---

### 4.3 Factores de éxito para la adopción de *Social Media* en las organizaciones

---

A continuación se presenta una guía que indica cómo las empresas deben desarrollar estrategias para el seguimiento, la comprensión, y responder a las diferentes



actividades de los medios sociales [103]. Una empresa debe primero reconocer y entender el entorno de los medios sociales, teniendo claros previamente cuáles son sus objetivos de negocio.



**Figura 26: Factores de Éxito de una estrategia de SoMe [Fuente: E. Propia]**

- Definición de los objetivos de negocio: La falta de estos, es una de las causas principales del fracaso de una estrategia de SoMe, y forma su base (el “¿para qué?”).
- Conocimiento de los medios sociales: Una empresa debe reconocer y comprender su panorama en los medios sociales, con el marco de panal de abejas. Esto le permitirá conocer la funcionalidad de los medios sociales y las implicaciones de compromiso que necesita para comprensión de la actividad de sus clientes en medios sociales. Del mismo modo, es importante averiguar donde se dan conversaciones sobre la empresa, y cómo éstas están habilitadas por las diferentes funcionalidades en el marco de panal de abejas. Al mismo tiempo, las empresas tienen que prestar atención a elementos críticos del panorama de los

medios sociales, como son miembros influyentes, información de inteligencia competitiva para determinar si sus rivales ya están activos, y cuál es el nivel de respuesta a su estrategia de medios sociales.

- Acciones congruentes: A continuación, una empresa tiene que desarrollar estrategias en medios sociales que sean congruentes con los objetivos de la empresa. Esto implica centrarse en los bloques básicos del panel que faciliten las necesidades del negocio. Cualquier estrategia debe centrarse en la satisfacción del cliente y en las opiniones del mismo. La estrategia debe ser una estrategia integrada con otras acciones de marketing, y más considerando que unas pueden apuntar a las otras. Otras opciones en la etapa de planificación requieren otra mirada en el panel para aprender qué actividades clave ayudarán a la empresa a ganar confianza con un influyente o dentro de una comunidad.
- Visión a largo plazo: Se necesita una visión a largo plazo a mostrar a todos los miembros que forman parte de dicho "camino". Se les debe indicar el camino a seguir, así como las relaciones futuras que se tendrán entre los diferentes *stakeholders* del cambio.
- Soporte de los principales ejecutivos: Los ejecutivos son un importante componente de la estrategia de SoMe, al revisar que los logros y objetivos están alineados con la estrategia de la organización. De igual forma, son los responsables de la aprobación de los presupuestos adicionales que el escalado de SoMe pueda requerir, dentro de la estrategia de la organización. Dependiendo de la escala y alcance de la estrategia, así será en nivel de los ejecutivos que deben estar involucrados en el cambio. Todos los *stakeholders* deben estar involucrados en etapas tempranas del cambio y deben hacerlo suyo.
- Establecer una planificación de la iniciativa (SoMe): Establecer una planificación para todas las iniciativas de SoMe que forman parte de la estrategia de SoMe. Debe establecerse para cada iniciativa:
  - Valor que aportan
  - Planificación a largo plazo y lo que necesita ser desarrollado o invertido hoy, para que permita actividades estratégicas en el futuro.
  - Proceso iterativo que permita re-evaluar las iniciativas ante cambios de mercado o de objetivos de negocio planteados. Una empresa debe actuar como vigilante de las interacciones en medios sociales y contenido. Esto

implica el desarrollo de una comprensión clara de cómo y cuándo una empresa debe sonar en las conversaciones en una plataforma social media y quién representará a la empresa online. La participación en los medios sociales no es una ciencia exacta, pero para reducir la ambigüedad, las empresas deben desarrollar políticas que describan la forma en que sus empleados cuidan y preservan las diferentes formas de participación en medios sociales. Otra opción importante es para crear '*mash-ups*', que combinen el contenido y funcionalidad de una variedad de fuentes que ya existen. Una persecución constante de la información acerca de la actividad en los medios sociales consume una cantidad enorme de tiempo. Sin embargo, las empresas deben analizar su entorno con el fin de comprender la velocidad de las conversaciones y otra información que pudiera afectar la posición de mercado actual o futura [54]. El panal de abeja proporciona una valiosa herramienta para evaluar el ecosistema cambiante de los medios sociales. Una empresa puede revisar los supuestos acerca de la participación de la comunidad y sus necesidades, ver cómo las plataformas de medios sociales evolucionan y cómo se comporta la competencia. Hay herramientas para análisis de comentarios en medios sociales, como son: *Tweet-Deck*, *Social Mention* y *Google Alerts*. Una exposición positiva en social media suele conllevar más resultados que conversaciones dirigidas, al igual que los comentarios en tiempo real son mejores que comentarios posteriores, de cara a mostrar la velocidad de reacción que pueden tener las compañías para resolver los problemas.

- Disciplina de proceso y educación continua: Muchas organizaciones tienen una aproximación ad-hoc para la gestión del SoMe, donde el conocimiento reside en un pequeño número de personas. Según la organización madure en SoMe, un conjunto de procesos y una disciplina deben instaurarse para que sea una estrategia de éxito. Un punto importante es garantizar el adecuado entrenamiento de todas las personas que intervienen en los procesos asociados a SoMe.
- Personal adecuado: Es probable que muchas empresas inicialmente no tengan el talento o capacidades para tener éxito. Es en ese caso, donde una propuesta de externalización a una agencia especializada puede ser efectiva. Pero deben tener claro la forma con la que tratar a los clientes y coordinar actividades con el resto de la organización. Pero, con el tiempo,

deben desarrollarse las capacidades internamente, especialmente para liderar la estrategia y crear el alineamiento interno.

- Selección de la tecnología, una vez se ha definido la estrategia: dada la velocidad con la que evoluciona esta área, es necesaria una selección de tecnología y correspondiente implementación ágiles. Pero hacer esto sin una estrategia, planificación y organización, puede hacer que la plataforma seleccionada impida un crecimiento en el negocio.

# Capítulo 5

## Modelo de Madurez en *SoMe* (*SMMM*, $SM^3$ )

---

## 5.1 ¿Por qué un Modelo de Madurez en *SoMe*?

---

*Social Media* es un contemporáneo fenómeno atraer la atención de las organizaciones e investigadores. Si bien estas tecnologías son la corriente principal en un sector privado, todavía hay incertidumbre en las organizaciones sobre el funcionamiento y potencialidad de los mismos de cara a la consecución de resultados en relación a su negocio base. La perspectiva de la empresa tiene como objetivo la implementación de estas tecnologías para la creación de valor, es decir, la mejora e incluso la innovación. Hasta la presente, se ven resultados desde un punto de vista cualitativo, basados en la colaboración, imagen, *crowdsourcing*, entre otros, pero es difícil la cuantificación de los resultados que una compañía obtiene, de alguna forma, por la implementación de tecnologías de *SoMe*. Aspecto básico en la toma de decisiones de inversión dentro de esta área. Las compañías no tienen el análisis de costo-beneficio válida o siguen teniendo miedo a pérdida de control [55][56]. Muy a menudo, algunas decisiones son "Yo también " se mueve por miedo a perder la posición [57][58].

Pero actualmente no existe una gran experiencia en la profesionalización de su gestión, sino que actualmente las compañías establecidas intentan insertarlo dentro del organigrama de sus organizaciones bajo la figura del *Social Media/Community Manager*. El objetivo: tener un contacto directo con el cliente potencial con el fin de llevar a cabo una conversación beneficiosa para ambas partes: para el cliente porque se encuentra atendido y tomado en cuenta, a la vez que se estudian y resuelven sus peticiones; y para la empresa, porque tiene un contacto abierto y directo con su audiencia, muy útil para crear productos y servicios ad-hoc de sus necesidades. Entre los nuevos roles profesionales destacamos los mencionados:

- *Social Media Manager*: es el encargado de realizar una estrategia de comunicación y marketing en medios sociales, al igual que estar al tanto de su funcionamiento y rendimiento.
- *Community Manager*: es la persona encargada de ejecutar esta estrategia de comunicación, llevando a cabo el dominio de diferentes cuentas en medios sociales, empatizando con los públicos y distribuyendo el mensaje.

Según encuesta realizada [59], en un 9% de los casos el *SoMe* de las organizaciones son gestionados por el role indicado, en un 44% de los casos forma parte de las funciones de un equipo ya existente en la organización. Y en el 25% de los casos, se

tiene un equipo dedicado. Aunque todavía existe reticencia en esta función, dado que el 63% de los encuestados indican que lo mejor es que esta función se lleve por un departamento pre-existente, en lugar de un departamento de nueva creación.

Desde un punto de vista organizativo, en el momento en el que las empresas y organizaciones consideran el *SoMe* con la suficiente importancia como para implementarlo e insertarlo en sus modelos de negocio y estrategias, se debe considerar el cómo evaluar el grado de implementación de estas tecnologías y aplicaciones dentro de su entorno y de forma comparativa con otras organizaciones. Es por esto que es necesaria la implementación de modelos de madurez que den apoyo a este desafío. Como claves y puntos significativos que dichos modelos aportan son: enfoque en mejora continua [60][61], medio para auto-evaluación y evaluación comparativa [62][63]. Por lo que los modelos de madurez ayudan a la resolución de problemas y proporcionar el status de lo conseguido y de lo que queda por conseguir (iniciativas que deben ser arrancadas para cubrir aspectos pendientes) en las diferentes dimensiones [64] que conforman el modelo seguido, dentro del área correspondientes, como es las *SoMe*. En este contexto, la madurez se entiende como un "estado de ser completo, perfecto o listos"[65].

Enfoques integrados para la evaluación de un área con un amplio alcance puede ser mejor apoyado por modelos de madurez y son frecuentemente apoyados por investigación en Ingeniería de Negocio y Sistemas de Información [66].

Por medio de un enfoque de la investigación en ciencias de diseño, el modelo se define a lo largo de la estrategia de las dimensiones, procesos, sistemas de TI, la cultura y la gobernanza y la medido contra cinco estados de madurez.

---

## 5.2 Modelo de Madurez en Medios Sociales (*SMMM*, *SM*<sup>3</sup>).

---

Las características de las tecnologías sociales son una nueva dimensión para el investigador en Sistemas de Información, dado que difieren de los sistemas típicos de Tecnologías de la Información en cuanto a su diversidad de uso, facilidad del mismo, tipo de usuarios, y campo de resultados de los mismos (campo en continuo desarrollo e ilimitado en su alcance).

Son implementadas como herramientas de apoyo, aportando valor si sus usuarios, principalmente consumidores y organizaciones, generan, intercambian y modifican contenidos.

Generalmente, y hasta la presente, suelen ser impulsadas por los empleados (*bottom-up*) más que por la alta dirección (*top-down*). Son muchos los retos por los que una compañía decide la implementación de este tipo de tecnologías:

- problemas de organización [67]
- ejecución de procesos [68]
- de gestión del diálogo con los clientes [69]
- las estrategias de comercialización [70]
- herramientas de la tecnología y el uso [71][72]
- valores culturales [73].

entre otros.

### 5.2.1 Diseño del Modelo de Madurez

El diseño de un modelo de madurez, es un modelo al proporcionar el “qué” y un método al indicar el “cómo”:

- Proporciona una descripción formal para evaluar el status quo de una organización dentro del modelo definido. (Qué)
- Especificación de mejoras: Describe actividades para resolver el problema. (Cómo).

Desde los orígenes del concepto de modelo de madurez en la década de 1970 [74][75] se han realizado numerosos artículos de investigación [76] y modelos desarrollados por los estudiosos y profesionales [77]. Para el diseño de un modelo de madurez, tomamos el siguiente modelo de fases-subfases:

Fases ( [78])	Sub-fases ([79],[J98])	Descripción
Identificación del Problema		Identificación del problema que se desea resolver.



Fases ( [78])	Sub-fases ([79],[J98])	Descripción
Motivación		Conocer las razones por las que se quiere resolver.
Objetivos		Los objetivos de la solución se formulan por medio de recomendaciones de diseño específicas.
Desarrollo (según un modelo iterativo [80])	Alcance	Se especifica y el dominio de la aplicación y la audiencia objetivo.
	Diseño	Se especifican los requisitos de diseño (se destacan las "necesidades del público objetivo y cómo se cumplirán estas necesidades "[83].) y las características del modelo se describen incluyendo definiciones y descripciones de estadios. Se pone énfasis en lo que representa la madurez.
	Recopilación	Se determinan las características de cada etapa (arquitectura inicial del modelo en términos de subcategorías por categoría) y el método de evaluación definido.
	Prueba	El modelo se pone a prueba en cuanto a la integridad y la precisión. Los instrumentos de

Fases ( [78])	Sub-fases ([79],[J98])	Descripción
		evaluación son controlados por la validez y fiabilidad.
	Despliegue (también llamada demostración [81])	El modelo se implementa en el la audiencia objetivo.
	Mantenimiento	El modelo se mantiene para incorporar nueva ideas , mejoras , así como para garantizar la evolución.

**Tabla 5: Fases del diseño del Modelo de Madurez [98]**

Mettler [82] desarrolla una metodología de abajo hacia arriba que establece inicialmente las dimensiones y características que representan la madurez. En un segundo paso se derivan las descripciones de esas características. Es aplicable a diferentes dominios, es generalizable y permite normalización.

El enfoque de arriba hacia abajo, por el contrario, es elegible si el dominio de aplicación es relativamente nuevo y si no es suficientemente claro de lo que constituye la madurez.

Como puntos a reseñar sobre la fase de Diseño: Las audiencias son representantes internos y externos de diferentes organizaciones a niveles ejecutivo y de gestión. El método de aplicación es mediante terceros, para poder centrarse de forma independiente en la organización, y obteniendo la información se obtiene de una manera consistente. Los encuestados del nivel de gestión pueden proporcionar información relacionada con los aspectos estratégicos y una perspectiva holística del *SoMe*. El personal proporcionará información relativa a las operaciones reales de las algunas actividades de *SoMe*.

Los requerimientos de la aplicación del modelo son:

- Internos: Demanda de profesionalización de la gestión del *SoMe*. Justificación de inversiones e integración transparente en procesos existentes y que deriven en una aportación de valor a la organización.

- Externos: Demanda de conexión entre consumidores y organizaciones o marcas de interés [84], como base para las actividades de innovación, pide una alineación interna entre diferentes departamentos de la organización.

Un marco para tal proceso de transformación proporciona el concepto de Ingeniería de Negocios [85][19]. La visión del marco de trabajo es para mejorar la cadena de valor de la empresa y para estar cada vez más centrada en los consumidores, un principio común en el contexto de la Web 2.0. La complejidad de este proceso de transformación hace que las áreas de diseño estén divididas en: estrategia, procesos, Sistemas de TI, Cultura [87], Gobierno (Governance) [85].

Debido a la relativamente novedoso del dominio se elige un enfoque de arriba hacia abajo. Reutilizando modelos de madurez existente en la forma propuesta por el Becket et al. [A-4] es poco factible debido a la falta de modelos en este contexto.

## 5.2.2 Modelo de Madurez de *SoMe* (*Social Media Maturity Model, SMMM, SM<sup>3</sup>*)

Se definen siete estados de madurez, que representan diferentes grados de uso de *SoMe* en las organizaciones.

Niveles de madurez	Etapas	Descripción
0	Sin Presencia (Ningún grado de madurez)	Las organizaciones utilizan Internet para la captura de información y no participan de la Comunidad de generación de información en dicha plataforma.
1	Presencia Esporádica (Grado de madurez bajo)	Las organizaciones utilizan Internet y/o los medios sociales para la captura de información y generan contenidos de forma puntual y no estructurada, que afectan a la promoción de sus productos y servicios; o para tener presencia en dichos medios y poder tener acceso a los recursos que las mismas ponen a su

Niveles de madurez	Etapas	Descripción
		disposición.
2	Presencia habitual (Grado de madurez ligeramente bajo)	Las organizaciones utilizan Internet como canal de ventas/promoción independiente de sus productos y servicios. Generando contenidos de forma habitual y estructurada. Sin foco en la medida del comportamiento de los usuarios en relación a los contenidos que han publicado.
3	Diálogo (Grado de madurez medio)	<p>Las organizaciones empiezan a dialogar con los usuarios en referencia a sus contenidos, forman parte de su conversación, resolviendo dudas y problemas a los usuarios, de forma reactiva; aunque siga siendo tratado como un canal independiente dentro de la estructura operativa de la organización.</p> <p>Las organizaciones empiezan a medir la respuesta y reacciones de los usuarios a sus contenidos, sin establecer un diálogo con ellos. Se dan cuenta que esto puede tener un reflejo en sus objetivos de negocio.</p>
4	Conversación (Alto grado de madurez)	Los usuarios toman el mando de la conversación entorno a los productos y servicios que ofrece la organización y es la organización la que actúa como moderador o un participante más. Dado el impacto que este canal pasa a tener en este estado, se comienza a emplear como un canal integrado a nivel organizacional y forma parte de la estrategia de la compañía.
5	Integración (Grado de madurez sobresaliente)	El SoMe pasa a ser el núcleo de las relaciones que se establecen con clientes, empleándose un conjunto de herramientas orientadas a la colaboración interna y externa. Se trata del componente base de la relación con los clientes y empleados y los objetivos estratégicos pasan a estar totalmente vinculados al empleo y gestión

Niveles de madurez	Etapas	Descripción
		del SoMe en la organización.
6	Facilitador (Grado de madurez total)	SoMe se convierte en facilitador de nuevos modelos de negocio para la organización.

Tabla 6: Etapas en el modelo de madurez [Fuente: Elaboración Propia]

Considerando un modelo no lineal en el avance que supone cada uno de los niveles con respecto al anterior (Figura 27).

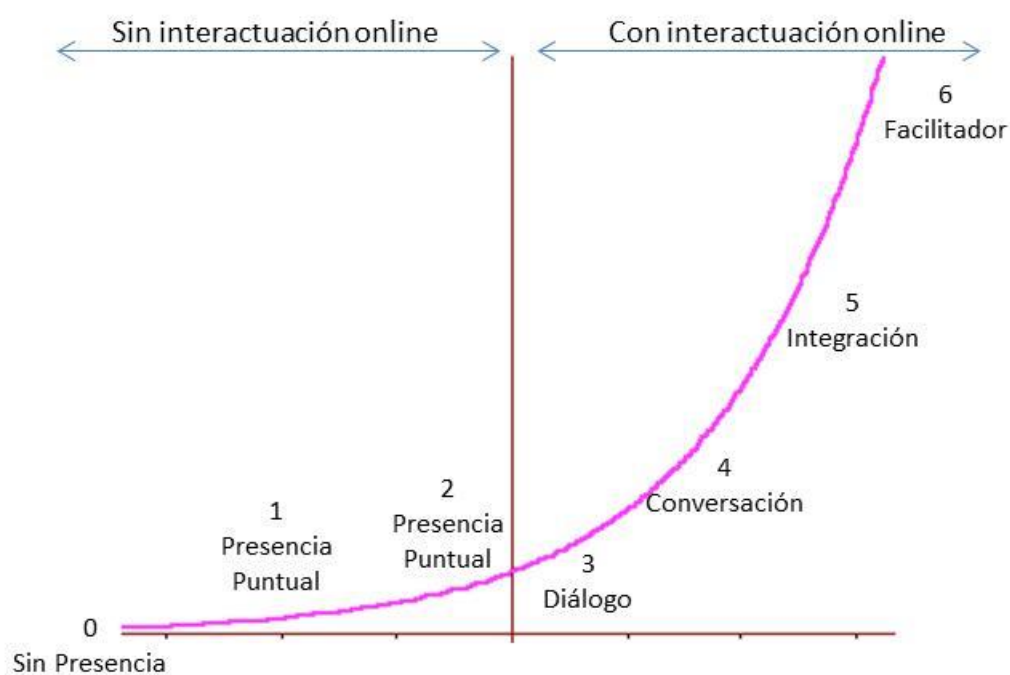


Figura 27: Niveles de madurez [Fuente: Elaboración Propia]

Considerando el siguiente valor (correspondiente a la función  $y=x^2$ , entre 0 y 1) para cada uno de los niveles:

Niveles de madurez	Etapas	Valor
0	Sin Presencia	0,00
1	Presencia Esporádica	0,03
2	Presencia habitual	0,11
3	Diálogo	0,25
4	Conversación	0,44
5	Integración	0,69
6	Facilitador	1,00

**Tabla 7: Valores asociados a cada nivel del Modelo de Madurez [Fuente: E. Propia]**

Se ha empleado el modelo revisado de "etapas de crecimiento"([88],[98]) como base conceptual de cada una de las dimensiones a valorar. Este modelo se trata del modelo de las 7 'S's [89] empleado en el análisis de la gestión y procesos organizacionales, añadiendo la dimensión de Gobierno, quedando las dimensiones del modelo (G7S's) de la siguiente forma (Tabla 8):

Dimensión	Subdimensión	Descripción
Estrategia (Strategy)		Plan de acción que lleve a la reserva de recursos específicos para conseguir los objetivos estratégicos identificados.  Evalúa el alcance y la apreciación de SoMe en la organización.
	Objetivos estratégicos	Mediante la combinación de la puntos de vista de dos académicos [55][67] y un modelo de madurez práctico [90], se pueden definir los estadios de madurez en relación a esta dimensión.
	Canales SoMe alineados	Una perspectiva estratégica adicional se centra en el tipo y la necesidad de información a través de

Dimensión	Subdimensión	Descripción
		diferentes canales de comunicación. Se da una necesidad de gestión de canal [69] debido a una diferencia en la tipo de información publicada en las numerosas plataformas [92].
	Orientación al cliente según factor de competitividad de SoMe	Las funciones de las organizaciones son las que más implementan <i>SoMe</i> en sus operaciones diarias. Esto expresa una necesidad organizacional amplia en la orientación al cliente [19].
Gobierno	Orientación	Describe el marco de gestión y cómo se institucionaliza la coordinación.
	Políticas	<p>Deben indicar qué hacer o no con <i>SoMe</i>, dentro de los contextos profesional y personal. Es un momento para revisar las políticas de la compañía para que sean válidas para una compañía de envergadura en <i>SoMe</i>.</p> <p>Hay mecanismos de gestión de presupuesto: Un presupuesto de <i>SoMe</i> permite alineamiento en términos de costes y-beneficios [55].</p> <p>Existen mecanismos de propiedad de contenidos: Para garantizar la toma de decisiones eficiente, asignación de costos justos y contabilización de los mismos [67].</p> <p>Existen mecanismos de propiedad de plataformas: Para garantizar la toma de decisiones eficiente, asignación de costos justos y contabilización de los mismos [67].</p>
	Procesos	Define los caminos a seguir, los roles y responsabilidades de cada uno de los involucrados. Esto incluye <i>workflows</i> , procesos de comunicación y procesos de gestión de crisis. Debe garantizarse que funcionan con todos los departamentos y unidades de negocio. Debe definirse el responsable de cada uno de los procesos, definir las responsabilidades de cada uno de los actores de los procesos y reducir el

Dimensión	Subdimensión	Descripción
		solapamiento en los procesos ya existentes, si aplica.  El marco CMMI sirve como pauta para estas medidas de procesos.
	Manual de Estrategia	Se define el "cómo" implementar y ejecutar las iniciativas de SoMe, normalmente detalladas por objetivo de negocio y canales sociales empleados. Incluye la definición de una única imagen de marca, con una guía de estilos que defina las formas de contenido. Debería estar focalizado en cómo usar cada canal para la consecución de los objetivos de negocio.
	Tecnologías	Racionaliza el uso de las plataformas de SoMe, su monitoreo, medidas, publicación de contenidos, y asignación de acceso y responsabilidades a los responsables de Tecnología. Debe asegurar que todos emplean las mismas plataformas con los mismos objetivos, para minimizar costes y aumentar la transparencia.
	Formación	Eliminar el salto existente entre las capacidades actuales y las que se deben tener para conseguir los objetivos de negocio, adecuados a cada uno de los niveles de la compañía.
	Evaluación de rendimiento implementada	Una medida del rendimiento del SoMe es clave para justificar una inversión [69]. Debido a la enorme cantidad de datos disponibles [93], existe la necesidad de identificar y seleccionar los parámetros pertinentes. Lee y Kwang [86] especifican la madurez creciente por un cambio de medidas centradas en el proceso a medidas centradas en los resultados.
Estructura (Structure)	Organizacional	Tipo de organización que da respuesta a la demanda del negocio, a través del SoMe, en cada estado.
	Relacional	Existe el concepto de partes interesadas. Necesidades, intereses y las relaciones de los diferentes grupos de



Dimensión	Subdimensión	Descripción
		interés dentro y fuera de la organización [91].
Sistemas de TI (Systems)		<p>Escruta la implementación técnica, la integración y la conjunción de algunos sistemas en el mapa de sistemas; así como la tipología de Sistemas a implantar, independientemente del modelo de despliegue que se considere (local, alojado en instalaciones propias o no, o en Cloud).</p> <p>Una presencia en la web adecuada (infraestructura de SoMe) en diferentes plataformas es una base importante para establecer el intercambio de información y opiniones. El aumento de madurez se consigue mediante la gestión de múltiples plataformas de <u>SoMe</u> y sistemas a interactuar con los usuarios de la web [86].</p>
Personal (Staff)		Tipología del personal clave involucrado en cada uno de los estadios de madurez de las organizaciones en relación a los niveles de implantación del <i>SoMe</i> .
Estilo (Style)		Cómo los niveles de dirección y gestión creen en el cambio cultural, organizacional y operacional que el <i>SoMe</i> conlleva.
Conocimientos (Skills)	Negocio	Capacidades de negocio distintivas del personal involucrado en el cambio o de la forma como un todo
	Sistemas de TI	Conocimientos de sistemas necesarios para dar soporte a las necesidades de negocio, dentro del área de <i>SoMe</i> .
Mayores Logros (Superordinate goals)		Valores y conceptos que una compañía inculca a sus miembros en cada uno de los estadios del cambio

Tabla 8: Dimensiones del Modelo de Madurez [Fuente: E. Propia]

La definición de subniveles se realiza con el objetivo de definir el camino a seguir para alcanzar la madurez completa.

A continuación, en la Tabla 9, se indica el detalle de las diferentes dimensiones y sub-dimensiones consideradas en la tabla anterior, para todos y cada uno de los niveles definidos.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
Estrategia	Objetivos estratégicos	N/A	No hay vinculación con la estrategia de la organización.	No hay vinculación con la estrategia de la organización.	No hay objetivos para la aplicación de SoMe y un enfoque de abajo-arriba hacia su adopción. La integración de SoMe supone un elemento de apoyo para lograr un objetivo estratégico particular	Aproximación arriba-abajo y orientada estratégicamente debido a una perspectiva centralizada y corporativa hacia el tema [55][67]. Se empiezan a enlazar las actividades de SoMe con objetivos estratégicos dedicados [91].	SoMe está enteramente integrada en las Operaciones, con lo que no hay objetivos estratégicos dedicados.	SoMe se convierte en el facilitador de nuevos modelos de negocio [90].
	Canales SoMe alineados	N/A	Los contenidos de SoMe se toman de	Contenidos de SoMe dedicados son desarrollados y publicados.	Si hay alguna estrategia de plataformas de SoMe que	Hay un pleno apoyo de las comunicaciones de SoMe con	Alineación completa de los canales de SoMe y los otros medios de	Búsqueda de nuevas vías de interacción con los usuarios vía

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
			materiales de comunicación corporativa existentes. En estos casos, allí no hay producción de contenidos de SoMe dedicados		diferencia el tipo de contenidos/la información a publicar en los diferentes canales. Es decir, hay una comunicación coordinada	estrategias funcionales	comunicación online.	innovación.
	Orientación al cliente como factor de competitividad de SoMe	Nula	Mínima -. Único objetivo es el estar. No es hay interés por hacer seguimiento.	Mínima +. Como medio de marketing básico. No se puede hacer seguimiento, aunque haya interés.	Media -. El cliente lo percibe como canal adicional, pero con un alcance muy limitado y sin crear	Media +. El cliente comparte sus sensaciones y sentimientos con respecto a la compañía/marca. Se crean las	Alta -. El cliente percibe a la marca como un miembro más de la comunidad y comparte sus sensaciones y opiniones a través de diferentes	Máxima +. El propio funcionamiento y evolución de las interacciones entre los usuarios hacen ver dónde la

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
					comunidades.	comunidades como base para la extensión de la marca.	canales de SoMe, obteniendo la respuesta correspondiente, si aplica, de la compañía, de forma única e integrada.	compañía tendría nuevas oportunidades en mercados actuales y otros mercados.
Gobierno	Orientación	N/A	Nula	Hacia la mejora de los contenidos, bajo el mismo modelo y plataforma.	Se empiezan a aplicar medidas de proceso para medir el nivel de calidad.	Se empiezan a aplicar medidas de proceso para medir el nivel de compromiso.	Obtener un modelo completo del compromiso de los usuarios para las acciones que se toman o se podrían tomar (predicción).	Vinculación de innovación y estrategia.
	Políticas	N/A	Se inician actividades de SoMe y determinados departamentos usan SoMe en las	Existe un presupuesto de SoMe a nivel funcional para patrocinar una serie de	Presupuesto de SoMe dedicado y centralizado y financiado de forma transversal a	El presupuesto se utiliza simplemente para adaptaciones importantes (por ejemplo,	SoMe son sólo una parte habitual de la infraestructura de comunicación en el que hay ya no se ha asignado un presupuesto	Se gestiona de forma independiente el presupuesto destinado a innovación en esta área

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
			<p>bases de los proyectos [55]. Las necesidades presupuestarias correspondientes se gestionan en este contexto de manera descentralizada por los departamento(s) comprometidos [68].</p> <p>Enfoque de gestión de proyectos</p>	<p>actividades.</p> <p>Enfoque de gestión de proyectos</p>	<p>través de las diferentes unidades funcionales, a través de consejos con representantes de cada una de las mismas.</p> <p>Enfoque de gestión funcional</p>	<p>infraestructura) ya que las operaciones se suele ejecutar sin problemas.</p> <p>Enfoque de gestión de SoMe funcionalmente cruzada y centralizada.</p>	<p>necesario, es decir, SoMe tiene alcanzado el estado de un factor de producción común.</p> <p>Necesidad de gestión debido a excepciones.</p> <p>Temas de propiedad forman parte de las operaciones habituales.</p>	<p>(SoMe).</p> <p>Aquellas políticas de propiedad de la inclusión de nuevos paradigmas contenidos, de comportamiento de clientes y mercados.</p>

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
	Procesos	N/A	No existen procesos específicos ni asignación de responsabilidades.	Se tiene documentadas aquellas acciones que se suelen realizar. Asignación de responsabilidades ad-hoc.	Se tienen documentados y en práctica todos los aspectos para los que un consumidor puede ponerse en contacto con una empresa a través de plataformas de SoMe [55][67][19]. Hay asignación de responsabilidades.	Se tienen documentados y en práctica los <i>workflows</i> y procesos de gestión de crisis a nivel de sistema. Gestión de relaciones públicas de la organización en caso de publicidad negativa. El coro de indignación en Internet es una nueva dimensión en la Web 2.0 debido	Se tienen documentados y en práctica los <i>workflows</i> , procesos de gestión de crisis a nivel de organizacional, y procesos de comunicación, de forma independiente de la plataforma o sistema en la que se detecte la situación de crisis.	Los procesos de gestión de crisis son extendidos a otros tipos de negocio/mercados.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
						al alcance y la cantidad de los mensajes, así como su frecuencia de distribución. Ser capaz de responder eficazmente a estas situaciones es una capacidad que necesita ser desarrollada para salvaguardar la reputación corporativa y la imagen.		
	Manual de	N/A	No existe	No existe	Existe,	Existe	Existe	Existe



Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
	Estrategia				aunque sea limitado, al afectar únicamente a las plataformas principales.			
	Tecnologías	N/A	Puede haber solapes funcionales.	Puede haber solapes funcionales.	Puede haber solapes funcionales, en diferentes herramientas de diálogo con los clientes.	Puede haber solapes parciales funcionales.	No hay solapes funcionales.	No hay solapes funcionales en la estrategia, aunque podrían darse de forma ocasional.
	Formación	N/A	No existe	No existe	Existe, aunque sea mínima.	Existe, en herramientas de SoMe y procesos.	Existe, en herramientas de SoMe y procesos.	Existe. Fundamentalmente en áreas de estrategia.
	Evaluación de	N/A	Mínimas	Se aplican	Esto implica	Esto implica un	Análisis de	Se añade el

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
	rendimiento implementada			medidas de eventos producidos por los usuarios al acceder a los contenidos de la compañía.	<p>un esfuerzo en cuantificación tales como el número de interacciones con los usuarios y para qué temas.</p> <p>La vinculación de algunas actividades de SoMe para medidas no financieras y cualitativas (por ejemplo, la satisfacción de los clientes)</p>	<p>esfuerzo en cuantificación tales como el número de comentarios de la empresa o la creación y publicación de nuevos contenidos.</p> <p>Mediante la evaluación del nivel de compromiso de las partes interesadas externas (por ejemplo, el número de respuestas de los seguidores)</p>	rendimientos de las acciones y resultados cuantitativos obtenidos de las mismas en relación a los objetivos; así como análisis del comportamiento en la competencia.	análisis de la respuesta de otros mercados/sectores ante acciones similares realizadas.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
					empiezan a representar un avance en la dirección de la identificación del valor aportado por los contribuyentes (incrementándose en etapas posteriores).	o el cantidad de contenido generado por el usuario). La evaluación de los contenidos (por ejemplo, el sentimiento de marca, la centralidad de la marca) de las contribuciones de SoMe permite adaptar las estrategias de posición de la marca o de contenido [92].		
Estructura	Organizacion	No existe estructura	No existe estructura	Se ve una mayor implicación del	El área técnica pasa	Se crea la figura del	Se crea un equipo específico para	Forma parte del Departamento

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
	al	específica.	específica, pero el personal técnico asume estas tareas.	área de Marketing, pero la responsabilidad sigue estando en el área técnica, donde se pasan a integrar herramientas más complejas.	a tener un rol de soporte, pasando a liderar la actividad en el área de atención al cliente. Mientras que las operaciones regulares suelen ser gestionados en silos de las funciones de la organización, existe una superposición	<i>Community Manager</i> , con el soporte del área técnica. Su función principal es la de escucha a lo que indican los clientes y dar respuesta a sus necesidades. El tamaño del equipo del CM depende del volumen de respuestas y gestiones a realizar.	estas tareas, siendo el principal responsable de las acciones a realizar a través de cada uno de los canales de <i>SoMe</i> , según los objetivos que se marquen para los mismos. Normalmente depende del área de Marketing y cercano a Desarrollo de Negocio/Comercial.	de Estrategia de las compañías, para ajustar su Plan Estratégico de forma ágil y valorar nuevas oportunidades de mercado con las que posicionarse en nuevos sectores/áreas o con nuevos productos.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
					de las actividades entre los departamentos en el caso de SoMe.			
	Relacional	N/A	No hay estructura, al realizarse los trabajos de forma local a un departamento.	Existe relaciones ad-hoc para cada uno de los departamentos que realizan acciones, sin tener una identificación clara a nivel de compañía.	Todos los directamente involucrados en las funciones de SoMe deben ser mapeados dentro de la estructura de la empresa para proporcionar la transparencia de los actores	La identificación de todas las personas involucradas indirectamente, para indicar la autoridad directa y líneas de reporte. Es crucial para la toma de decisiones y las actividades de alineación.	La integración de los socios de externos y proveedores en los conceptos. Revela dependencias, actores clave y competencias que se compran desde fuera.  Todos los puntos de interacción con usuarios externos de la web, los fans o seguidores son identificados. Esto	Los roles están claramente definidos, ampliándose las responsabilidades de los mismos, en lo que afecta a cada una de las nuevas plataformas a adoptar o negocios a abordar.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
					que participan y sus motivos.	La identificación de colaboración en la gestión entre las diferentes funciones para sacar conclusiones de la autoridad indirecta. La comprensión de estas redes de colaboración laterales expone los flujos horizontales de información y conocimientos sobre	proporciona transparencia en las líneas centrales de comunicación o cuellos de botella. Esto da una idea de lo que se tiene o lo que se necesita para una correcta gestión de los clientes	

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
						diferentes niveles de jerárquicos.		
Sistemas de TI de SoMe		N/A	Sistemas Web Sistemas de edición y publicación de contenidos.	Sistemas Web Sistemas de edición y publicación de contenidos	Herramientas de SoMe de comunicación 1-1. La integración de las tecnologías Web 2.0 para la recuperación de información o publicación personalizada s.	Herramientas de colaboración. Proporcionar la oportunidad para un diálogo sobre una tercera parte externa o plataformas gestionadas de terceros (por ejemplo, Facebook), debido a la necesidad de la puesta en marcha, el	Herramientas de búsqueda avanzadas. Herramientas de colaboración/ <i>crowdsourcing</i> . Gestión de una plataforma de una comunidad propia para la interacción online, lo que implica alguna clase de sistema personalizado.	Herramientas de búsqueda y análisis de herramientas de colaboración/ <i>Buiness Intelligence</i> orientado a SoMe. La integración de todos los sistemas dentro de una suite de software de gestión de SoMe dedicada.

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
						mantenimiento y la gestión de la plataforma.		
Personal		N/A	Programadores	Especialistas en Marketing/Analistas de Sistemas/Programadores	Especialistas en Marketing/Geostores de Atención al Cliente/Analistas de Sistemas	Especialistas en Marketing/Community Manager/Analistas de Sistemas/Jefes de Proyecto	Equipo de <i>Social y/o Community Manager</i> /Dirección de Marketing/Dirección de Sistemas	Dirección Dpto. de Marketing estratégico/Dirección de la Compañía.
Estilo		Desconocimiento	No me molestes	Estoy muy ocupado	Vamos a probar, es una fuente de información	Se puede obtener una información realmente útil de cara a la orientación al cliente e imagen de marca.	Si todos vamos en la misma línea, es una plataforma muy potente de la que se pueden obtener unos resultados realmente buenos a todos los niveles, externos e internos	Es una base para la planificación futura de hacia dónde debe ir la organización.



Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
Conocimientos	Negocio (fundamentalmente basado en el análisis de datos de SoMe)	N/A	N/A	Marketing	Gestión de clientes. Marketing.	Conocimientos de Comunidades Virtuales y Redes Sociales.	Marketing, Redes Sociales Virtuales.	Negocio, Mercados y Estrategia
	Sistemas de TI	N/A	Técnicos de TI (bajo nivel). Conocimiento y experiencia individuales	Técnicos de TI (bajo nivel). Metodología de desarrollo.	Análisis de Sistemas.	Sistemas y herramientas.	Integración de Sistemas.	Estrategia de Sistemas.
Mayores Logros		Ofuscación.	Confusión	Marketing empujando el cambio. Resto de departamentos estáticos. Dirección expectante.	Oportunista. Alta dirección en modo exploratorio y Marketing empujando acciones	Cooperación. Alta dirección involucrada. Atención al Cliente y Marketing totalmente	Alta dirección totalmente involucrada. Funcionamiento como un único equipo. Desarrollo de negocio empieza	Planificación interactiva. Alta dirección totalmente involucrada, conformando un equipo de

Dimensión	Sub-dimensión	Sin Presencia	Presencia Esporádica	Presencia habitual	Diálogo	Conversación	Integración	Facilitador
						involucrados. Resto de departamentos al servicio de los resultados que se obtengan.	a cobrar protagonismo.	negocio a nivel de toda la compañía.

**Tabla 9: Definición del Modelo de Madurez de Medios Sociales (SMMM, SM<sup>3</sup>) [Fuente: E. Propia]**

Hay que destacar que en muchos de los casos, la tabla anterior puede conducir a un cubo o estructura multidimensional (por el número de opciones que se podrían considerar). Por sencillez, se ha intentado “aplanar” al máximo posible con el fin de disminuir la complejidad del modelo con el que abordar a cada una de las organizaciones a las que se puede analizar con el mismo.

Hay que destacar características, implícitas en lo anterior, pendientes de desarrollo, como pueden ser:

#### Análisis de Datos de SoMe

La gestión de esta nueva información es un reto para los administradores de datos. Tienen que acceder, analizar e interpretar un alto volumen de datos desestructurados [93] con el fin de hacerlos valiosos para diferentes propósitos. Dentro de dicha gestión, se pueden identificar los siguientes niveles:

- 1 Un análisis de datos cuantitativos para medir niveles de compromiso.
- 2 Esfuerzos de minería de texto en términos de análisis de contenido, ya que avanzar en la comprensión sobre la percepción del mercado de productos o marcas. El desarrollo de productos, y con ello también de innovación, se beneficia de los conocimientos generados como que permiten la integración de nuevas ideas o recomendaciones para la mejora del producto.
- 3 El análisis de los perfiles de los usuarios de la web, es decir, la identidad, intereses o temas de discusión.
- 4 Ser capaz de identificar los influyentes, líderes de opinión o personas clave en la red social de usuarios de la web, ya que puede afectar a su alcance y el impacto de la información de la organización o percepción de marca.
- 5 La integración y vinculación de algunos datos de los consumidores con las bases de datos de clientes existentes [93]. Con esta integración avanzada de datos, es posible complementar los datos del cliente estáticas con dinámicas información de algunas plataformas. Estas ideas pueden utilizarse posteriormente como insumo para ofertas personalizadas, publicidad y apoyo.

#### Cultura

Puede ser evaluado por medio de la ayuda proporcionada a los empleados [94]. Posibles medios son estructuras de apoyo informales tales como sesiones de información y sesiones informativas de SoMe o estructuras formales de apoyo, tales como pautas de SoMe para las comunicaciones externas, capacitación de los empleados en SoMe, los códigos de conducta o directrices para los usuarios internos y externos de la Web o expertos de SoMe como el apoyo interno [91]. Todas las medidas proporcionan una guía para actuar y reaccionar en estas plataformas. Los

empleados que son activos en estos canales encuentran la legitimidad para, por ejemplo, borrar comentarios o no mostrando ninguna reacción.

#### Guía estructural para el uso de SoMe en el negocio diario

Puede ser evaluado por medio de la ayuda proporcionada a los empleados [94]. Posibles medios son estructuras de apoyo informales tales como sesiones de información y sesiones informativas de SoMe o estructuras formales de apoyo, tales como pautas de SoMe para las comunicaciones externas, capacitación de los empleados en SoMe, los códigos de conducta o directrices para los usuarios internos y externos de la Web o expertos de SoMe como el apoyo interno [91]. Todas las medidas proporcionan una guía para actuar y reaccionar en estas plataformas. Los empleados que son activos en estos canales encuentran la legitimidad para, por ejemplo, borrar comentarios o no mostrando ninguna reacción.

### **5.2.3 Forma de Evaluación**

En lo referente a la forma de evaluación del modelo de madurez de *Social Media* en las organizaciones, establecemos que el alcanzar un determinado estadio supone que los requisitos de ese nivel y niveles anteriores se cumplen, total o parcialmente, pero se ha evolucionado a niveles de madurez medios dentro de la escala.

Para saber el nivel de cumplimiento de cada fase, y poder establecer comparaciones, se puede hacer mediante media “aritmética” (dentro de los estados definidos) entre el cumplimiento de cada una de las sub-dimensiones, dentro de cada una de las dimensiones. De igual forma, se establece la evaluación global, considerando las evaluaciones establecidas de cada una de las dimensiones. El hecho de que sea “aritmética”, implica que cada una de las sub-dimensiones o dimensiones poseen el mismo peso. Este será el proceso estándar que emplearemos para establecer un marco homogéneo y de comparación entre los estados de cada una de las organizaciones.

Un procedimiento práctico (y no estándar) para adaptar la planificación establecida en las organizaciones, al grado de cumplimiento deseado de cada una de las sub-dimensiones y dimensiones, es establecer pesos diferentes a cada uno de ellos,

dentro de los procesos de evaluación. Tomando la media “aritmética” en cada uno de ellos, pero asignando al resultado diferente peso (véase el capítulo 7.4).

Si se asignan diferentes pesos a alguno de los bloques, según la importancia que se quiera dar a los mismos. Esto facilitará la evolución del grado de madurez de las organizaciones, según los criterios de prioridad que asignen las propias organizaciones.

Dicha evaluación, aunque es cualitativa, trata de establecer el rango en el que se desarrolla cada una de las compañías dentro de cada una de las dimensiones. Motivo por el que se intenta asignar el estado “medio” en el proceso de evaluación de cada una de las dimensiones.

## **5.2.4 Limitaciones del Modelo de Madurez**

A continuación se describen algunas de las limitaciones del modelo planteado, y sobre las que trabajar en futuras líneas de investigación (véase capítulo 9):

- El modelo de madurez propuesto es actualmente principalmente de naturaleza conceptual. Las recomendaciones se basan a menudo en estudios de casos que todavía necesitan validaciones empíricas para derivar finalmente en factores clave de éxito específicos. Por lo tanto, a pesar de nuestra intención y aplicar un riguroso proceso de diseño de nuestro modelo, sigue siendo necesaria la validación de los parámetros de entrada y los componentes del modelo.
- El entorno dinámico de la Web 2.0 y la constante demanda de aplicaciones hacen difícil el mantenimiento de una comunidad online activa sin las adaptaciones necesarias, proporcionando valor a los consumidores y permitiendo la interacción con los grupos de diálogo [95].
- Dentro del entorno cambiante de la Web 2.0, nuestro marco de tiempo para tener un modelo de valor es bastante corto. Esto requiere de un compromiso entre un desarrollo teórico completo y detallado, y una aplicación real en la práctica.

# Capítulo 6

## Metodología del Estudio de Casos

---

## 6.1 Introducción

---

Una vez se ha estudiado en profundidad el fenómeno de las *SoMe* en la empresa; cómo influyen, cómo emplearlas de manera óptima y qué precauciones tomar, queda llevar todo este conocimiento a un campo más práctico. En este sentido, la forma más eficaz de demostrar las afirmaciones establecidas en capítulos anteriores y además ser realmente conscientes de cómo se están empleando actualmente estas plataformas, es estudiar directamente la actividad que las empresas están llevando a cabo en este campo.

Para ello, es necesario que las propias compañías puedan exponer sus opiniones profesionales, la experiencia en su empleo y el nivel de actividad que están llevando a cabo dentro de las distintas redes sociales. Con este fin, la opción más eficaz para poder plasmar esta información y evaluarla posteriormente, es realizar un estudio de casos.

Según expone Robert Yin [96], el estudio de casos se trata de un método que puede ser elegido cuando el diseño de la investigación se encuentra bajo las siguientes condiciones:

- Las preguntas formuladas durante el desarrollo del estudio comienzan por “¿quién?” o “¿por qué?”.
- No hay necesidad de control sobre un comportamiento.
- Es necesario enfocarse en un evento o eventos actuales.

Aplicando estos condicionantes al proyecto, se puede concluir (según [43]) que:

- La pregunta sobre “¿quién?”, sería: ¿Quién está usando las redes sociales para generar beneficio? Y la pregunta sobre “¿por qué?”, sería: ¿Por qué una empresa emplea las RSV en su actividad profesional?
- Con este estudio no se pretende controlar la actividad de una empresa, sino evaluarla y obtener conclusiones.
- Al factor de que sea actual, se puede afirmar sin lugar a duda que el Social Media se trata de un evento en pleno crecimiento, del cual queda mucho por desarrollar y aprender.

Pero previamente al desarrollo del estudio de casos en sí, es conveniente en primer lugar, conocer sus conceptos principales, sus características y su metodología, para poder llevar a cabo una evaluación óptima de los distintos casos y realizar las conclusiones que mejor reflejen la realidad que se está experimentando en el mundo empresarial con el empleo de esta tecnología.

Por tanto, en este capítulo, se va a analizar la metodología del estudio de casos en sus variantes y se decidirá cuál de ellas es la adecuada para ser aplicada a este proyecto.

---

## 6.2 Definición

---

El método de estudio de casos está basado en que la investigación debe explorar cómo un fenómeno o teoría es llevada a la práctica y exponer en qué condiciones es aplicado:

“Un estudio de casos es una investigación empírica que examina un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro del contexto del mundo real, especialmente cuando los límites entre dicho fenómeno y su contexto no son evidentes.” [96]

Dentro del estudio de casos se definen a demás dos métodos principales:

### 6.2.1 Método Cualitativo

El fin del método cualitativo es generar teorías a partir de información no cuantitativa [43], es decir, no numérica, con el propósito de describir la realidad tal y como la perciben y experimentan los sujetos del estudio y así explorar sus relaciones sociales.

Esta selección está basada en el concepto de hacer uso de entrevistas. Para desarrollar este tipo de estudio, se pueden emplear dos tipos de cuestionarios [43], en primer lugar estructurados donde entrevistador y entrevistado interactúen partir de un texto prefijado por el investigador. O, en segundo lugar, a través de un proceso más dinámico donde las preguntas se vayan adaptando al desarrollo de la entrevista. Este tipo se denomina semiestructurado.



## 6.2.2 Método Cuantitativo

En el método cuantitativo, se estudian estadísticas, artículos, documentación, etc., con el fin de que los datos recogidos puedan generar una teoría. Una vez generada, es el estudio de casos el responsable de contrastarla. O, por del mismo modo, aplicar un estudio de casos a una teoría ya existente con el mismo fin.

Por tanto se basan en contrastar teorías a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra o muestra aleatoria (como elegir un individuo de una población) o fenómeno de estudio.

–El estudio de casos, implica un entendimiento comprensivo, una descripción extensiva de la situación y el análisis de la situación en su conjunto, y dentro de su contexto” [97].

---

## 6.3 Características

---

Las principales características de los estudios de casos pueden resumirse con las siguientes afirmaciones:

- Facilita el estudio de fenómenos desde múltiples perspectivas.
- Permite ahondar y obtener un conocimiento más amplio sobre un fenómeno, lo que permite la aparición de señales sobre los temas que emergen.
- Es una manera de profundizar en una investigación a partir de unos primeros datos analizados, pudiendo emplearse no solo en el proceso inicial del estudio sino en todo su desarrollo.
- Puede conllevar a la toma de decisiones.
- Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar.

### **6.3.1 Ventajas y limitaciones del estudio de casos.**

#### **I. Ventajas:**

- El estudio de casos puede ofrecer fuentes de datos de los que se pueden hacer análisis posteriores. De esta manera, pueden ser archivados para trabajos de investigación futuros.
- Debido a que los estudios de casos son desarrollados a partir de experiencias y prácticas reales, pueden vincularse con la acción y contribuir a cambiar la práctica. De hecho, un estudio de casos puede ser un subconjunto de un proyecto de investigación más amplio.
- Los datos obtenidos del estudio de casos proceden de las prácticas y experiencias de las personas, por lo que se pueden considerar fuertemente basados en la realidad. Además, debido a esta ventaja, pueden ser más persuasivos y más accesibles.
- El estudio de casos permite la generalización de una instancia concreta a un aspecto más general.

#### **II. Inconvenientes:**

- La complejidad que entraña un caso específico puede dificultar el análisis.
- Como se ha visto antes, la búsqueda de los límites entre el contexto y el fenómeno puede ser lo suficientemente difusa como para no saber realmente dónde comienza y dónde termina dicho contexto.

---

## **6.4 Evaluación Participativa**

---

Actualmente, en gran medida gracias a los medios interactivos basados en internet, el proceso de llevar a cabo un estudio de casos se ha convertido en una actividad más participativa. Se tiene la oportunidad de que los propios evaluadores trabajen conjuntamente con las personas del estudio, formulando por ejemplo el cuestionario de la evaluación. Esta participación lleva a fortalecer la identificación con el proyecto facilitando la transferencia de habilidades para la evaluación.

---

## 6.5 Clasificación

---

En una primera aproximación, se pueden clasificar los estudios de casos según los objetivos que se busquen, de esta manera, se tienen tres categorías o tipos principales de estudios de caso: explicativos, descriptivos y de metodología combinada:

- **Explicativos:** El propósito de este tipo de estudio es mostrar las relaciones entre los componentes de un proyecto. Así, de los estudios explicativos evalúan y exponen si un proyecto o investigación está siendo desarrollado según su diseño, dando una imagen de lo que ha ido sucediendo durante el proceso de implementación con el fin de aprender de la experiencia y ser aplicada a posteriori. De igual manera se podrá examinar un proyecto que parezca exitoso para aprender de él y aplicar las lecciones a otros proyectos. Estos estudios se basan en gran medida en documentos ya publicados y observaciones.
- **Descriptivos:** Estos estudios están más focalizados que los casos explicativos y se dividen en:
  - **Ilustrativo:** Este tipo de estudio de casos es de carácter descriptivo, su misión principal es dotar de realismo y ejemplos al resto de la información acerca de un programa o proyecto con el fin de mostrar el perfil de una situación. Estos estudios de casos describen principalmente qué está sucediendo y por qué, con la finalidad de mostrar el perfil de una situación (p.e. interpretación de encuestas)
  - **Exploratorio:** También tiene características descriptivas, pero su finalidad, antes de ilustrar es generar hipótesis para investigaciones posteriores. Es comúnmente empleado para investigar relaciones de causa y efecto relacionadas con las preguntas de la evaluación.
  - **Situación Crítica:** Examina una situación singular de interés único.
- **Metodología Combinada:** Reúne hallazgos de distintos estudios de casos para responder a preguntas de una evaluación. Estos hallazgos se reúnen de dos formas diferenciadas, en primer lugar la colección de datos de distintos terrenos al mismo tiempo y la adquisición de datos en momentos distintos. Esta recolección de información se compara con la finalidad de obtener distintas conclusiones

Un segundo tipo de clasificación sería en función del número de casos implicados:

- Simple: Se trata de estudios de un solo caso posible. Esta metodología basada en un único caso es adecuada cuando dicho evento sea especial o esté específicamente enfocado a él.

Un único caso puede ser adecuado si el tratamiento del material del caso es suficientemente genérico o si la calidad y naturaleza de las conclusiones son únicas o fuertes.

- Múltiple: En este tipo de estudio se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, comparando las respuestas para llegar a conclusiones. Así, las evidencias basadas en varios casos se pueden considerar más sólidas y convincentes, ya que la intención en el estudio de casos múltiples es que coincidan los resultados de los distintos casos, lo que permitiría añadir validez a la teoría propuesta. De hecho, cada caso debe ostentar un propósito determinado, por lo que la elección de los mismos se realiza según razones teóricas, buscando un conjunto de casos que sea representativo del fenómeno a analizar.

Aunque no existe un criterio definido para determinar el número de casos que deben conformar el estudio, por norma, un estudio de casos requeriría un mínimo de cuatro unidades de análisis, aunque cuanto mayor sea este número, se puede alcanzar una mayor replicación y fiabilidad.

---

## 6.6 Selección del Método de Estudio

---

Tras analizar esta metodología de investigación, queda decidir por qué tipo decantarse para realizar el estudio de casos a emplear en este proyecto.

Como se ha podido ver, el tipo de estudio de casos que mejor se puede adaptar al objetivo de este trabajo es un método Cualitativo de carácter Descriptivo-Ilustrativo. Las razones que han llevado a esta elección, son que este proyecto pretende realizar una investigación a partir de información no cuantitativa, es decir, basándose en la experiencia de los sujetos del estudio, en lugar de datos numéricos como estadísticas. Además, con este estudio, se pretende ofrecer realismo, así como ejemplos prácticos al resto de la información y conclusiones expuestas en capítulos anteriores con el fin de mostrar el perfil actual de las empresas en el sector del social media.

Por otro lado, no se va a centrar la investigación a un solo elemento en el estudio, sino que se realizará la evaluación a distintas empresas con el objetivo de comparar y obtener resultados más heterogéneos, por este motivo, el estudio de casos a desarrollar también se puede caracterizar como un estudio Múltiple.

---

## 6.7 Diseño del Estudio de Casos

---

Una vez que se han evaluado los tipos de metodologías de estudio y se ha definido el tipo que se va a emplear, a continuación se van a tratar los distintos parámetros que van a componer dicho estudio de casos, para poder así elaborar un modelo concreto que permita definir los factores que van a influir su desarrollo, crear un marco donde integrar el estudio y orientarlo de forma que se pueda llegar a contrastar las afirmaciones expuestas en la parte teórica con los resultados obtenidos en los casos analizados.

Con la finalidad de elaborar un estudio de manera estructurada que permita organizar cada una de las etapas desarrolladas, mantener un control sobre ellas y además obtener una serie de resultados precisos para su discusión que de la capacidad de extraer conclusiones óptimas, el primer paso a la hora de generar el modelo del Estudio de casos es realizar su diseño. De esta forma, una vez concretado, se podrá disponer de un cuadro de información donde queden plasmadas cada una de las etapas a seguir y qué información se espera obtener de cada de ellas. Como se expone en “El Estudio de Casos” [96] a la hora de diseñar un estudio de casos es necesario definir a los siguientes factores:

- Objetivo de la investigación
- Marco teórico
- Unidad y Nivel de análisis
- Selección de casos
- Estudio de cada caso

A continuación se van a ir desarrollando cada uno de estos puntos aplicados a este proyecto, para así poder implementar un estudio de casos según dichas pautas de diseño.

## 6.7.1 Objetivo de la Investigación

El objetivo está orientado a definir un determinado fenómeno del que se desea conocer las causas de su comportamiento y averiguar qué factores inciden en él” [96]. Para esta etapa, se empleará el Documento de Objetivos Generales del Estudio (DOGE), el cual debe contener:

**Objetivo del estudio:** Se puede decir que el objetivo principal de este estudio es analizar el impacto del empleo de los medios sociales en la estrategia de las organizaciones. Como se ha podido ver en la parte teórica, se trata de un objetivo muy amplio por lo que es necesario descomponerlo en distintos sub-objetivos que se tendrán en consideración a la hora de plantear los distintos métodos de cuestionamiento que se plantearán a los participantes del estudio.

De manera resumida, los sub-objetivos concretos que se deben valorar para poder definir el objetivo principal son:

- Estudiar la identificación y afinidad del público objetivo con la empresa o servicio.
- Análisis de metodologías para obtención de interacción.
- Estudio de las estrategias seguidas para la adopción de SoMe en las organizaciones.
- Valoración en el impacto de dicha adopción en los resultados (económicos o no) de las organizaciones.
- Estudio de estrategias de reducción de riesgo dentro de las actividades diarias y que pueden impactar en los resultados de la organización.

Siendo capaces de obtener resultados sobre estas cuestiones, se podrá lograr el objetivo global del estudio.

**Justificación de la importancia e interés de objetivo:** El argumento que justifica la importancia del aporte que va a suponer este estudio es el empleo mayoritario de medios sociales e impulso de las redes sociales para la adopción de nuevos modelos de negocio que hagan a las compañías el replanteamiento o definición de estrategias para la optimización de sus resultados y posicionamiento óptimo de su imagen de compañía y/o marca. Dada esta situación, cobra especial importancia la medida del estado de las organizaciones en este campo.

**Aportación pretendida:** viendo el interés que puede suscitar la implementación de este trabajo, se puede decir que la principal aportación que va suponer es la definición del modelo de madurez de las compañías, dentro del campo de los SoMe, que permita ubicar y comparar las mismas en cuanto a su estado, situación y resultados derivados de la misma; así como y verificar dicha definición con respecto a la información aportada por las compañías consideradas en la muestra.

**Propósito de la investigación:** Se puede decir que el objetivo de este proyecto es justificar la importancia de la adopción de medios sociales, de una forma adecuada, por parte de las organizaciones.

**Preguntas planteadas:** La formulación de las preguntas deben llevar a obtener las respuestas que permitan extraer la información adecuada según corresponde con los propósitos del estudio. En este caso las preguntas se plantean en el capítulo 10.



Figura 28: Documento de Objetivos Generales del Estudio [Fuente: E. Propia]

## 6.7.2 Marco Teórico

Como se ha analizado a lo largo de este capítulo, la teoría impregna y establece los límites de todas las etapas del diseño de la investigación. La redacción de los objetivos y la selección de la metodología del estudio deberán ser coherentes con la perspectiva de la teoría utilizada. El marco teórico en el que se apoye el estudio de casos debe

incluir una teoría general del entorno tanto social como tecnológico y teorías aplicadas al problema específico llevado a análisis.

Por esta razón, este trabajo se basa en dos aspectos teóricos fundamentales, por una parte unos antecedentes que sitúan la investigación en un entorno tanto tecnológico como social o cultural, y por otra parte se realiza un análisis sobre el objetivo o problema en concreto que se pretende considerar con este estudio. Con estas dos líneas diferenciadas, se puede decir que se establecen las bases para definir el marco teórico del estudio de casos a diseñar.

### **6.7.3 Unidad y Nivel de Análisis**

A la hora de especificar la unidad de análisis que va a contener este trabajo, se debe tener en consideración las particularidades tanto del objetivo de la investigación como el marco teórico y además asociarlo al campo de estudio donde pertenece para poder así contrastarlo con estudios similares. Como se especifica en “El Estudio de Casos” [96]: “La condición fundamental que la unidad elegida debe cumplir es la nítida demarcación del fenómeno a investigar”

Como se ha podido ver en el punto del objetivo de la investigación, para el caso de este proyecto se van a emplear sub-objetivos con el propósito de obtener unos resultados más precisos y presentar unas conclusiones más detalladas que lleguen a contemplar los distintos problemas que se han presentado en el marco teórico. Por tanto, para poder integrar los distintos sub-objetivos, en lugar de presentar una unidad de análisis global, se van a emplear subunidades para el diseño del estudio. De este modo, dentro del caso existirán unidades diferenciadas que hagan referencia a distintos objetos de estudio, distribuidos en varios niveles de análisis.

De este modo, se puede hacer una asociación entre los objetivos de la investigación y las unidades de análisis:

- Nivel de Análisis 1: U.A. de integración del SoMe en la estrategia de las organizaciones.
- Nivel de Análisis 2: U.A. de gestión y procesos del SoMe en la organización.
- Nivel de Análisis 3: U.A. Estructura organizativa de respuesta.
- Nivel de Análisis 4: U.A. de implementación tecnológica.



- Nivel de Análisis 5: U.A. de tipología de personal involucrado.
- Nivel de Análisis 6: U.A. de estilo directivo en relación a *SoMe*.
- Nivel de Análisis 7: U.A. de capacidades de negocio y tecnológicas.

#### 6.7.4 Selección de Casos

A la hora de plantearse qué casos se van a emplear para el estudio, es necesario formularse tres preguntas [96]:

- ¿Cuántos casos son necesarios?
- ¿Qué papel va a tomar cada caso en la investigación general?
- ¿Qué requisitos debe cumplir cada caso?

Para seleccionar el número de casos, la primera decisión es si se va a emplear un único caso o múltiples. Si se considera estudiar un caso, es debido a que dicho caso es un elemento de análisis extremo que cumple una serie de características únicas, se trata de un caso completamente representativo, o se pretende hacer un estudio completo en profundidad para ese objeto de estudio específico. Por el contrario, los casos múltiples, van a permitir presentar generalidad de resultados, detección de errores, contraste de resultados y la oportunidad de plantear distintos contextos de análisis. Es por este motivo por el que para este trabajo se va a decidir emplear **un estudio de casos múltiple**. De este modo se podrá obtener una serie de resultados más heterogéneos, con una mayor perspectiva, sobre todo si se tiene en cuenta que se va a aplicar a sectores tan diversos como son los de Servicios de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) y Medios de Comunicación (*Media*).

Sobre la pregunta del papel que tomará cada caso en la investigación, un caso será más prioritario en cuanto se aproxime más que los demás al nivel de análisis y cumpla los objetivos de investigación. También cabe tener en consideración la importancia de casos que pueden ofrecer información que resulte de interés a las necesidades del proyecto y pueda aportar experiencias diferentes y especiales que den un punto de vista distinto a la investigación.

En este trabajo, se van a considerar una serie de requisitos básicos que los participantes del estudio deberán cumplir, si bien estos serán flexibles dependiendo

del interés de la información que puedan aportar, se puede decir que el requisito principal es que los sujetos de estudio se encuentren situados dentro del sector de las TIC y empleen las tecnologías de la web 2.0 en su actividad empresarial.

### 6.7.5 Estudio de cada caso

Con cada participante, el objetivo es poder obtener una serie de resultados lo más significativos y precisos posible, llegando a unas conclusiones que permitan cumplir cada uno de los objetivos de análisis propuestos. Para ello, sin tener en cuentas las posibles restricciones que los participantes puedan imponer, la situación más óptima es disponer de distintas vías de obtención de información para un mismo sujeto de estudio. Con este cometido se presenta el concepto de triangulación, es decir, el empleo simultáneo de diversas fuentes de evidencia mediante la recolección de datos heterogéneos entre sí que permitan ser relacionados y contrastados entre ellos. De esta manera las distintas informaciones podrán converger en una serie de resultados más válidos e imparciales.

Distintos estudios establecen cuatro tipos triangulación:

- De investigador, si distintos evaluadores repiten el estudio.
- Teórica, si se da el caso de que distintos estudios teóricos llevan a resultados equivalentes.
- Fuentes de datos, si el análisis realizado por distintos medios proporcionan datos similares.
- Metodológica, si distintas metodologías llevan a resultados idénticos.

Aplicando este concepto a los medios que se van a emplear para este estudio de casos específico, **los tipos de triangulación que se van a utilizar son la triangulación teórica y de fuentes de datos.**

## 6.7.6 Modelo del Estudio de Casos

Una vez definidos cada uno de los puntos de diseño para el estudio de casos, se pueda ya elaborar un modelo esquemático (Tabla 10) donde se abarque de forma resumida la estructura que compone dicho estudio y que se seguirá a la hora de llevarlo a cabo:

Etapas Clave	Estructura	Contenido
Objetivo de la investigación		
	Objetivo general	Impacto de los <i>SoMe</i> en la estrategia de las organizaciones
	Propósito	Identificar el grado de madurez de las organizaciones, en <i>SoMe</i> .
	Aportación	Modelo de Madurez en <i>SoMe</i>
	Preguntas Planteadas	<Encuesta mostrada en el capítulo 10>
Marco Teórico		
	Entorno	Estudio social, tecnológico y cultural
	Objetivo concreto	Análisis sobre el objetivo o problema
Unidad y nivel de análisis		
	Nivel de Análisis 1	U.A. de integración del <i>SoMe</i> en la estrategia de las organizaciones.
	Nivel de Análisis 2	U.A. de gestión y procesos del <i>SoMe</i> en la organización.

Etapas Clave	Estructura	Contenido
	Nivel de Análisis 3	U.A. Estructura organizativa de respuesta.
	Nivel de Análisis 4	U.A. de implementación tecnológica.
	Nivel de Análisis 5	U.A. de tipología de personal involucrado.
	Nivel de Análisis 6	U.A. de estilo directivo en relación a SoMe.
	Nivel de Análisis 7	U.A. de capacidades de negocio y tecnológicas.
Selección de casos		
	Número de casos	Casos Múltiples
	Requisitos	Sector TIC en Telco, Media y Servicios.
Estudio de cada caso		
	Distintos métodos de obtención de información	

**Tabla 10: Modelo esquemático del estudio de casos [Fuente: E. Propia]**

Una vez definido el tipo de estudio que más se ajusta a los requisitos de este proyecto y vista la metodología más conveniente, en el siguiente tema, se pondrán en práctica estos puntos, realizando un estudio de casos sobre la influencia del SoMe en la estrategia de las compañías.

# Capítulo 7

## Estudio de Casos

---

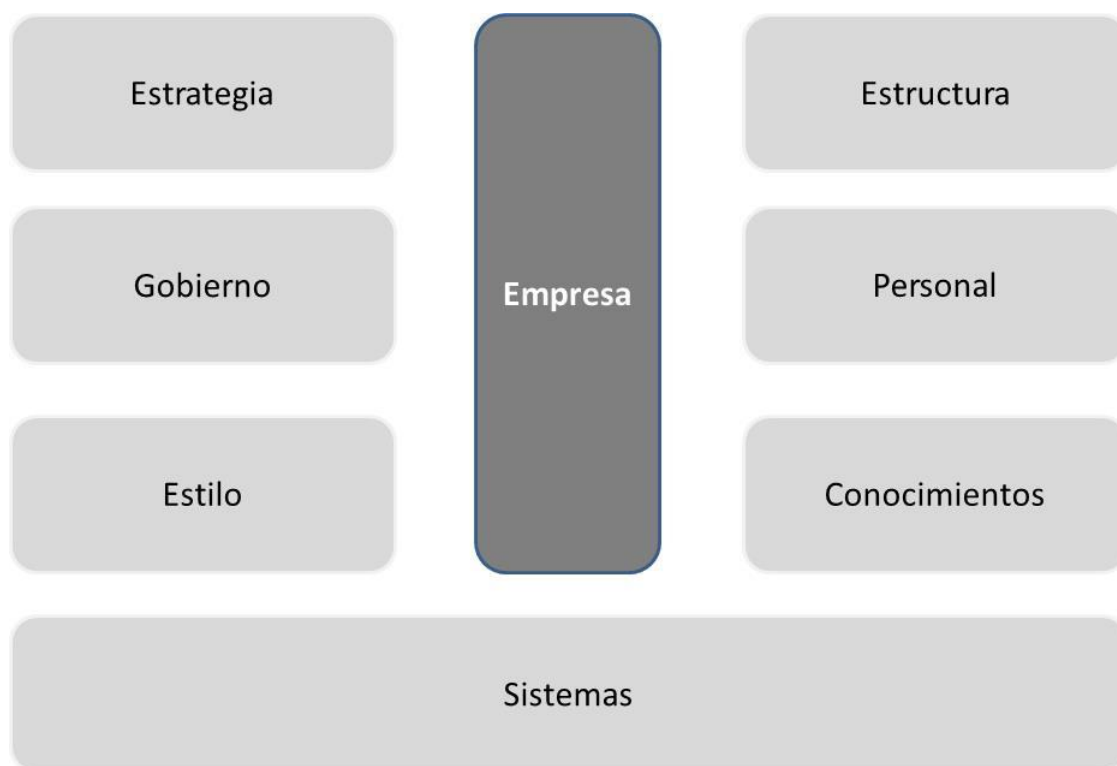
## 7.1 Introducción

---

En el capítulo anterior se decidió qué tipo de método se va a seguir en la realización del estudio de casos práctico que se va a realizar. Con esta conclusión se tiene el punto de inicio y la base para desarrollar este tema, el cual va a permitir profundizar en el conocimiento de cuestiones complejas en el entorno empresarial y dotar al proyecto de datos empíricos que puedan confirmar las ideas y conclusiones que se han ido aportando a lo largo de los distintos temas.

Con este apartado, se busca determinar los elementos que permiten determinar la influencia de las SoMe en la estrategia de las empresas. A partir de este objetivo se establecen otras cuestiones adicionales para determinar cómo y quién gestiona los medios sociales en la empresa, tipos de herramientas que se emplean, estrategias consideradas para su desarrollo, combinación de éstas últimas con la estrategia global basada en métodos tradicionales (sin considerar Internet), cómo se miden los resultados obtenidos y si la actividad en estas plataformas resulta eficaz o rentable.

De manera global, la estructura diseñada para el seguimiento del estudio es la que se muestra en la Figura 29:



**Figura 29: Estructura del estudio de casos definido [Fuente: E. Propia]**

Como se puede apreciar, los factores de análisis a los que han sido expuestas las distintas empresas participantes se dividen en siete pilares, de los cuales se pueden extraer conclusiones más generalizadas.

---

## 7.2 Muestra

---

La investigación llevada a cabo se ha dirigido a empresas pertenecientes al sector TIC y Medios de Comunicación, pero dentro de un concepto tan amplio se han buscado muestras lo más homogéneas (en lo que a posicionamiento en su sector se refiere) posibles para poder dar una visión más específica y obtener mayor variedad de datos de este tipo de compañías. Los sujetos estudiados disponen de perfiles muy diversos, en lo que a su vinculación con *SoMe* tienen en sus organizaciones, dada la diferente forma de aproximarse a este tema que tienen las compañías en la actualidad. Con la característica común de servirse de las tecnologías de la información para desarrollar su actividad profesional. Se está evaluando el cómo influye el *SoMe* en la estrategia local de las compañías.

A continuación se van a presentar las distintas empresas participantes en el estudio con una breve descripción de su actividad. Por motivos de confidencialidad, se ha decidido no publicar los nombres y demás información propia de dichos participantes, para identificarles se les ha asignado una letra, a la cual se hará referencia cuando se hable de cada una de ellos.

### 7.2.1 Participantes

Los tipos de empresas que han participado en el estudio han sido:

- Operadoras de Telecomunicaciones (2).
- Empresas de Servicios con foco en el sector Telecomunicaciones (1).
- Medios de Comunicación con importante componente TIC en su modelo de negocio (1).

A continuación (Tabla 11) se da una breve descripción de las compañías empleadas en la muestra

Identificador de la compañía	Tipo	Descripción
S-1	Servicios	Compañía multinacional de servicios de Outsourcing en Tecnologías de la Información.
OT-1	Operadoras de Telecomunicaciones	Operadora de telecomunicaciones nacional que proporciona servicios de comunicaciones por cable, fibra óptica y comunicaciones móviles (como operadora virtual).
OT-2	Operadoras de Telecomunicaciones	Operadora de telecomunicaciones nacional que proporciona servicios de comunicaciones por cable, fibra óptica y comunicaciones móviles (como operadora virtual).  Presencia en 170 países.  19.800 empleados.  7.000 clientes.
MC-1	Medios de Comunicación	Grupo de comunicación con presencia en radio y televisión a nivel nacional y perteneciente a grupo multinacional.

**Tabla 11: Compañías componentes en la muestra [Fuente: E. Propia]**

Destacar dos respuestas recibidas de dos compañías no incluidas en la tabla anterior:

Una Empresa de Servicios con foco en el sector Telecomunicaciones nos indicó que “no es el momento”. Destacar que la respuesta fue dada desde el departamento de Marketing y Comunicación. Visitando la web de dicha compañía, se ve una ausencia total de herramientas con las que interactuar con la compañía. Uno de los puntos que se ha visto en el estudio es que la compañías de Servicios, al no tener una actividad directamente relacionada con el usuario final de sus servicios, sino que prestar dichos servicios a través de otra compañía (como puede ser un operador), no trabajan la línea de medios sociales de forma externa, empleando herramientas de interacción



básicas (correo electrónico y wikis), de forma interna. De esta forma, no están aprovechando la oportunidad de conseguir la información de los usuarios finales, por creer en la especificidad de los servicios proporcionados y por estar “apantallados” por otras compañías que proporcionan sus servicios a clientes finales. De cualquier forma, están desaprovechando la oportunidad de crear una imagen de marca y dar a conocer sus servicios, aspectos que podrían obtener con el empleo de este tipo de herramientas de forma externa. E internamente, están perdiendo la oportunidad de ganar productividad, alineamiento y creación de cultura de empresa entre sus empleados.

Otro caso es el de una Operadora de Telecomunicaciones, que nos respondió con un “Me indica la gente de Marketing que lleva esto que, por política de empresa, estos datos no podemos compartirlos a no ser que sea imprescindible”. Dicha opinión expresa una falta de liderazgo y diferencia competitiva en relación al resto de competidores de su mercado. Además de una posición temerosa de cara a conocer su estado actual.

---

## 7.3 Cuestionario del Estudio de Casos

---

El primer paso que se ha seguido para diseñar el cuestionario ha sido basarse en los fundamentos del estudio de casos mostrado en la Figura 28. Tras esto, se ha creado una estructura por bloques compuesto por baterías de preguntas relacionadas con una idea general que aporte datos concretos sobre la temática del bloque. Este cuestionario se compone de los siguientes apartados:

Bloque I: **Aspectos Generales:** En este primer bloque se tratan cuestiones globales de la actividad de la empresa en las RSD.

Bloque II: **Estrategia:** Esta sección se centra en ver el grado de integración del SoMe dentro de las estrategias de las organizaciones.

Bloque III: **Gobierno:** Marco de gestión y coordinación del SoMe en la organización, a nivel de orientación, políticas, procesos y procedimientos, tecnologías, formación, evaluación de resultados, etc.

Bloque IV: **Estructura:** Tipo de organización que da respuesta a la demanda del negocio, a través del SoMe.

Bloque V: **Sistemas de TI de SoMe**: implementación técnica, la integración y la conjunción de algunos sistemas en el mapa de sistemas; así como la tipología de sistemas a implantar.

Bloque VI: **Personal**: Tipología del personal clave involucrado.

Bloque VII: **Estilo**: Actitud del personal clave involucrado (dirección).

Bloque VIII: **Conocimientos**: Capacidades del personal involucrado.

Bloque IX: **Conclusiones**: A modo de cierre, el último bloque trata de resumir experiencias y apreciaciones del estado del *SoMe* en las organizaciones.

El cuestionario completo se puede ver en el Capítulo 10

Esta serie de preguntas ha permitido analizar las experiencias que cada, empresa dentro de su especialización, ha ido adquiriendo y las conclusiones que a posteriori ha podido obtener. Una vez conseguidos los datos de cada uno de los encuestados, se ha llevado a cabo el proceso de análisis de la investigación, cuyas conclusiones se van a poder estudiar en el siguiente punto.

## 7.4 Resultados del Estudio de Casos

### Bloque I: Aspectos Generales

Generales	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
1. ¿Actualmente su organización usa el Social Media (SoMe)?.	Sí	Sí	Sí	Sí
2. ¿Actualmente su organización emplea SoMe como mecanismo de comunicación de interna? ¿En qué áreas? ¿Con qué objetivos?	Sí.  Marketing y Comunicación.	Sí.  En Comunicación Interna.  Para facilitar el contacto entre empleados convirtiéndose en un mecanismo hacerlo más eficaz que permite ahorrar tiempo y costes.	Sí.  En Marketing, Directivos, Recursos Humanos (Formación).  Objetivos: Comunicación estratégica, resultados de la compañía, Portfolio de productos, etc.	No
3. ¿Actualmente su organización emplea SoMe como mecanismo de comunicación con los clientes? ¿Con qué objetivos?	Posicionamiento de Marca. Uso como canal de relación y comunicación con los clientes.	Sí.  Fidelizar, Vender, Enseñar y Vender.	Canal youtube, grupos en Linked in, Facebook,	Sí. Mejorar audiencia

Generales	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
4. ¿Qué presupuesto aproximado emplea su empresa a SoMe?	NS/NC	NS/NC	NS/NC	No existe como partida presupuestaria independiente. Considerando personal dedicado a ello y servicios contratados, alrededor de 150K
<b>Subtotal</b>	Diálogo	Integración	Conversación	Diálogo

Tabla 12: Estudio de Casos – Aspectos Generales [Fuente: E. Propia]

Bloque II: **Estrategia**. Esta sección se centra en ver el grado de integración del SoMe dentro de las estrategias de las organizaciones.

Estrategia	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
5. ¿Tiene su organización objetivos estratégicos relacionados de forma directa con SoMe? En caso afirmativo, ¿Cuáles?.	NS/NC	Sí.  Vender, Fidelizar y atender al cliente online.	NS/NC	No
6. ¿Cómo catalogaría las acciones de SoMe de su organización, según los	NS/NC	SoMe está enteramente integrada en las Operaciones, con lo que no hay objetivos	SoMe se convierte en el facilitador de nuevos modelos de negocio	La integración de SoMe supone un elemento de apoyo para lograr un objetivo estratégico

Estrategia	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
siguientes baremos?		estratégicos dedicados.  SoMe se convierte en el facilitador de nuevos modelos de negocio.		particular
7. La alineación de canales de SoMe está en un status:	Se diferencia el tipo de contenidos/la información a publicar en los diferentes canales.	Haya un pleno apoyo de las comunicaciones de SoMe con estrategias funcionales  Alineación completa de los canales de SoMe y los otros medios de comunicación online.	Alineación completa de los canales de SoMe y los otros medios de comunicación online.  Búsqueda de nuevas vías de interacción con los usuarios vía innovación	Contenidos de SoMe dedicados son desarrollados y publicados.
8. Objetivos de la organización en relación al SoMe.	El cliente lo percibe como canal adicional, pero con un alcance muy limitado y sin crear comunidades.	Máxima Se puede obtener información dónde la compañía tendría nuevas oportunidades en mercados actuales y nuevos.	Máxima Se puede obtener información dónde la compañía tendría nuevas oportunidades en mercados actuales y nuevos.	El cliente comparte sus sensaciones y sentimientos con respecto a la compañía/marca.
<b>Subtotal</b>	Diálogo	Conversación-Integración	Integración-Facilitador	Presencia habitual-Conversación

Tabla 13: Estudio de Casos – Estrategia [Fuente: E. Propia]

Bloque III: **Gobierno.** Marco de gestión y coordinación del SoMe en la organización

<b>Gobierno</b>	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
9. Las medidas que establece la compañía de las interacciones a través de los diferentes canales de SoMe, son en base a:	Calidad del Servicio	Calidad del Servicio  La predicción de acciones futuras  Establecer nuevas líneas de trabajo	Calidad del Servicio  Compromiso de los usuarios	Mejora de contenidos
10. La gestión del presupuesto se realiza en base a:	NS/NC	Gestión por función, de forma independiente a los departamentos involucrados.	Gestión por departamento	Gestión por departamento
11. La propiedad de los contenidos y plataformas está en base a:	Gestión Centralizada, viendo las excepciones a las reglas.	NS/NC	Gestión Centralizada, viendo las excepciones a las reglas.	Gestión Funcional
12. ¿Existen procesos específicos definidos y asignación de responsabilidades?	Sí internamente, No con los consumidores.	Sí internamente, Sí con los consumidores.	Sí internamente, No con los consumidores.	Sí internamente, No con los consumidores.
13. ¿Existe un Manual de Estrategia?	NS/NC	Sí	NS/NC	No

<b>Gobierno</b>	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
14. ¿Hay solapes funcionales entre herramientas de SoMe?	NS/NC	No	Sí. De forma parcial entre determinadas herramientas.	Sí. De forma parcial entre determinadas herramientas
15. ¿Existe una Formación en SoMe?	NS/NC	No	Sí, adaptada a cada uno de los niveles en la compañía	No
16. De forma cuantitativa se miden:	NS/NC	Creación de contenidos por parte de los usuarios o número de comentarios realizados.  Respuesta de acciones similares en la competencia.	Número de interacciones sobre un tema	Eventos que se producen en la interacción
17. ¿Con qué frecuencia su compañía realiza acciones destinadas a fomentar la relación con clientes a través de SoMe?	NS/NC	Varias veces al mes	Todos los meses	Varias veces al mes
18. Estado de los procesos entorno al SoMe en las organizaciones	NS/NC	Se tienen documentados y en práctica los procesos de gestión de crisis a nivel de	Se tiene documentadas aquellas acciones que se suelen realizar.	No existen procesos específicos

Gobierno	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
		organizacional, de forma independiente de la plataforma o sistema en la que se detecte la situación de crisis.		
<b>Subtotal</b>	Presencia habitual-Diálogo-Integración	Presencia habitual (2)-Diálogo (2)-Conversación (2)-Integración (3)	Presencia esporádica-habitual- Diálogo (2)-Conversación (3)-Integración	Presencia habitual (4)-esporádica (2)-Diálogo-Conversación

Tabla 14: Estudio de Casos – Gobierno [Fuente: E. Propia]

Bloque IV: **Estructura.** Tipo de organización que da respuesta a la demanda del negocio, a través del SoMe.

Estructura	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
19. ¿Quién (roles/departamento) interviene en las actividades relativas a SoMe en su organización? (A nivel interno y externo a la misma)	Marketing y Comunicación	Online, Pymes, Oferta, Atención al cliente y Publicidad	Marketing Manager	Por una parte prensa y comunicación, por otra Multiplataforma.
20. ¿Cómo está estructurada (¿cómo se gestiona?) el lanzamiento de una actividad	Marketing Global se encarga de definir y establecer el proceso a	Ambas opciones. Hay un procedimiento pero es flexible en función de la	Internamente: A través de los canales de comunicación: e-mail,	No existen procedimientos específicos para esta



Estructura	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
de SoMe? ¿Está procedimentado o cambia según el tipo de acción?	llevar a cabo para una nueva actividad Social Media.	tipología de la acción.	portal de Intranet, boletín interno  Externamente: a través de mailing a clientes y boletines corporativos	tarea.
<b>Subtotal</b>	Presencia habitual (2)	Presencia habitual-Diálogo	Presencia habitual	Presencia esporádica-habitual

Tabla 15: Estudio de Casos – Estructura [Fuente: E. Propia]

Bloque V: **Sistemas de TI de SoMe.** Implementación técnica, la integración y la conjunción de algunos sistemas en el mapa de sistemas; así como la tipología de sistemas a implantar.

Sistemas de TI de SoMe	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
21. ¿Qué tipo de plataformas forman parte del ecosistema de SoMe en su organización? (por favor, especificar nombres, en caso de herramientas abiertas)	Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube.	NS/NC	SharePoint para colaboración, blog, perfiles de usuarios “my profile”, etc.  MS Lync - chat	Servicio suministrado por empresa y las propias herramientas de las plataformas sociales.
22. ¿Tienen alguna plataforma	Sí	No	BT Pedia	Menores integraciones

Sistemas de TI de SoMe	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
propia (no comercial)?			Colaboration WiKi  Dare2Share – youtube corporativo  Yammer – Chat interno (migrado a MS Lync)  Office Talk – Tweeter corporativo	
<b>Subtotal</b>	Diálogo-Conversación	-	Conversación	Diálogo

Tabla 16: Estudio de Casos – Sistemas de TI de *SoMe* [Fuente: E. Propia]

Bloque VI: **Personal**. Tipología del personal clave involucrado.

Personal	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
23. La actividad de gestión de SoMe, lo lleva personal:	Interno	Mixto	Mixto	Mixto
24. En caso de no estar externalizada, ¿qué tipo de perfiles o capacidades intervienen en la gestión de las acciones de SoMe en su	NS/NC	Estratégico y táctico	NS/NC	N/A

Personal	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
organización?				
<b>Subtotal</b>	Presencia habitual	Integración	Diálogo	Diálogo

**Tabla 17: Estudio de Casos – Personal [Fuente: E. Propia]**

Bloque VII: **Estilo.** Actitud del personal clave involucrado (dirección).

Estilo	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
25. ¿Qué actitud tienen los niveles de dirección, ante las propuestas que les llegan relativas a SoMe?	Se puede obtener una información realmente útil	Se puede obtener una información realmente útil	Es una base para la planificación futura de hacia dónde debe ir la organización.	¡Vamos a probar!"
<b>Subtotal</b>	Conversación	Conversación	Facilitador	Diálogo

**Tabla 18: Estudio de Casos – Estilo [Fuente: E. Propia]**

Bloque VIII: **Conocimientos.** Capacidades del personal involucrado

Conocimientos	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
26. ¿Qué conocimientos de negocio son necesarios para	Negocio específico	Negocio específico	Marketing y	Marketing y

Conocimientos	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
hacer la gestión del SoMe en su organización?	Marketing y Comunicación  Gestión de Clientes	Marketing y Comunicación  Ventas/Comercial  Gestión de Clientes  Mercados y Estrategia	Comunicación  Mercados y Estrategia  Sistemas de TI	Comunicación
27. ¿Nivel de conocimientos de TI (Tecnologías de la Información) necesarios (en el estado actual) para hacer las gestión del SoMe en su organización?	Especialistas en las herramientas implementadas y otras comerciales similares.  Integración de Sistemas	Especialistas en las herramientas implementadas y otras comerciales similares  Integración de Sistemas.  Otros	Estrategia de Sistemas	Especialistas en las herramientas implementadas y otras comerciales similares
28. ¿Cómo expresarías el estado que tiene su organización?	Ilusión y ganas de superación de nuevos retos	Muy vivo en Social Media	Muy avanzado porque desde hace muchos años, ha propiciado el uso de SoMe invirtiendo y desarrollando herramientas.	Sin estrategia clara, es una realidad necesaria, a la vez oportunidad y amenaza.
29. ¿Qué actitud tiene cada uno de los departamentos para impulsar el tipo de interacción,	Positiva y abierta.	Activa	No es igual en todos los departamentos. Marketing y Dirección	Para multiplataforma es una oportunidad. Necesitamos mejorar

Conocimientos	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
con los clientes y empleados, que emplea el SoMe?			procuran hacer uso extensivo de estos mecanismos para comunicación. El resto algo menos.	nuestra capacidad analítica del impacto real que tiene.
30. ¿Cree que existe una “cultura de SoMe” en su organización? ¿Por qué?	Se están impulsando iniciativas y trabajando	Sí. Por el fuerte impulso que hemos lanzado, basado en resultados.	Sí.  Una empresa tecnológica del sector de las Telecomunicaciones con un amplio portfolio de soluciones TI, está casi obligada a conocer y utilizar SoMe. En definitiva, una cultura muy arraigada.	No de forma general, únicamente en los departamentos más implicados
<b>Subtotal</b>	Diálogo-Conversación-Integración	Conversación-Integración-Facilitador	Facilitador	Diálogo-Conversación

**Tabla 19: Estudio de Casos – Conocimientos [Fuente: E. Propia]**

## Bloque IX: Conclusiones

En el presente apartado se hace un consolidado de las evaluaciones parciales (subtotales) de cada uno de los bloques. Según el peso que se le dé a los mismos, se hace una identificación del grado de madurez que tiene cada una de las organizaciones.

Para el presente caso, vamos a mostrar dos formas de hacer dicha evaluación del grado de madurez de las diferentes evaluaciones:

- Dando un peso homogéneo a cada uno de los bloques, de forma que podamos simplificar el proceso de evaluación. Este será el proceso estándar que emplearemos para establecer un marco homogéneo y de comparación entre los estados de cada una de las organizaciones.
- Asignando diferentes pesos a alguno de los bloques, según la importancia que se quiera dar a los mismos. Esto facilitará la evolución del grado de madurez de las organizaciones, según los criterios de prioridad que asignen las propias organizaciones.

Para ello, partimos de los resultados obtenidos (tal como se vio en la definición del modelo, se intenta asignar el estado «medio» que se tenga para cada una de las organizaciones, en el proceso de evaluación de cada uno de los bloques):

	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Generales</b>	Diálogo	Integración	Conversación	Diálogo
<b>Estrategia</b>	Diálogo	Conversación- Integración	Integración-Facilitador	Presencia habitual- Conversación
<b>Gobierno</b>	Presencia habitual- Diálogo-Integración	Presencia habitual (2)- Diálogo (2)-Conversación (2)-Integración (3)	Presencia esporádica- habitual- Diálogo (2)- Conversación (3)-	Presencia habitual (4)- esporádica (2)-Diálogo- Conversación

	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
			Integración	
<b>Estructura</b>	Presencia habitual (2)	Presencia habitual-Diálogo	Presencia habitual	Presencia esporádica-habitual
<b>Sistemas de TI de SoMe</b>	Diálogo-Conversación	-	Conversación	Diálogo
<b>Personal</b>	Presencia habitual	Integración	Diálogo	Diálogo
<b>Estilo</b>	Conversación	Conversación	Facilitador	Diálogo
<b>Conocimientos</b>	Diálogo-Conversación-Integración	Conversación-Integración-Facilitador	Facilitador	Diálogo-Conversación

**Tabla 20: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones [Fuente: E. Propia]**

El cuadro de valores “medios” (de forma cualitativa) establecidos para cada una de las dimensiones es (a partir del cuadro anterior):

	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Generales</b>	Diálogo	Integración	Conversación	Diálogo
<b>Estrategia</b>	Diálogo	Conversación-Integración	Integración-Facilitador	Diálogo
<b>Gobierno</b>	Diálogo	Conversación	Conversación	Presencia habitual

	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Estructura</b>	Presencia habitual	Presencia habitual-Diálogo	Presencia habitual	Presencia esporádica-habitual
<b>Sistemas de TI de SoMe</b>	Diálogo-Conversación	- (1)	Conversación	Diálogo
<b>Personal</b>	Presencia habitual	Integración	Diálogo	Diálogo
<b>Estilo</b>	Conversación	Conversación	Facilitador	Diálogo
<b>Conocimientos</b>	Conversación	Integración	Facilitador	Diálogo-Conversación

**Tabla 21: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” [Fuente: E. Propia]**

(1): Al no tener información suficiente, no se consideraría en el cálculo de la media.

Pasando a un dominio numérico, y asignando valores, según el modelo mostrado en la Figura 27, donde se indicaban los niveles de madurez, podemos considerar (siguiendo la función  $y=x^2$ ).

	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Generales</b>	0,25	0,69	0,44	0,25
<b>Estrategia</b>	0,25	Valor medio entre (0,44 y 0,69)=0,57	Valor medio entre (0,69 y 1,00)=0,85	0,25
<b>Gobierno</b>	0,25	0,44	0,44	0,11



	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Estructura</b>	0,11	Valor medio entre (0,11 y 0,25)=0,18	0,11	Valor medio entre (0,03-y 0,11)=0,07
<b>Sistemas de TI de SoMe</b>	Valor medio entre (0,25 y 0,44)=0,35	- (1)	0,44	0,25
<b>Personal</b>	0,11	0,69	0,25	0,25
<b>Estilo</b>	0,44	0,44	1	0,25
<b>Conocimientos</b>	0,44	0,69	1	Valor medio entre (0,25 y 0,44)=0,35

Tabla 22: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” Numéricas [Fuente: E. Propia]

Tal como hemos indicado anteriormente, tendríamos dos casos:

- Proceso estándar: Dando un peso homogéneo a cada uno de los bloques, de forma que podamos simplificar el proceso de evaluación.

	<b>Peso</b>	<b>S-1</b>	<b>OT-1</b>	<b>OT-2</b>	<b>MC-1</b>
<b>Generales</b>	1	0,25	0,69	0,44	0,25
<b>Estrategia</b>	1	0,25	0,57	0,85	0,25
<b>Gobierno</b>	1	0,25	0,44	0,44	0,11
<b>Estructura</b>	1	0,11	0,18	0,11	0,07

	Peso	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
<b>Sistemas de TI de SoMe</b>	1	0,35	-	0,44	0,25
<b>Personal</b>	1	0,11	0,69	0,25	0,25
<b>Estilo</b>	1	0,44	0,44	1	0,25
<b>Conocimientos</b>	1	0,44	0,69	1	0,35
Valor Medio		0,275	0,4625	0,56625	0,2225
<b>Nivel de Madurez</b>		<b>Diálogo</b>	<b>Conversación-Integración</b>	<b>Conversación-Integración</b>	<b>Diálogo</b>

Tabla 23: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” Numéricas con Proceso Estándar [Fuente: E. Propia]

- Proceso adaptado por prioridad: Si se asignan diferentes pesos a alguno de los bloques, según la importancia que se quiera dar a los mismos (Esto facilitará la evolución del grado de madurez de las organizaciones, según los criterios de prioridad que asignen las propias organizaciones).

	Peso	S-1	OT-1	OT-2	MC-1
<b>Generales</b>	1	0,25	0,69	0,44	0,25
<b>Estrategia</b>	1,5	0,375	0,855	1,275	0,375

<b>Gobierno</b>	1,25	0,3125	0,55	0,55	0,1375
<b>Estructura</b>	1	0,11	0,18	0,11	0,07
<b>Sistemas de TI de SoMe</b>	0,75	0,2625		0,33	0,1875
<b>Personal</b>	0,5	0,055	0,345	0,125	0,125
<b>Estilo</b>	1	0,44	0,44	1	0,25
<b>Conocimientos</b>	1	0,44	0,69	1	0,35
Valor Medio	8	0,28063	0,53571	0,60375	0,21813
<b>Nivel de Madurez</b>		<b>Diálogo</b>	<b>Conversación-Integración</b>	<b>Conversación-Integración</b>	<b>Diálogo</b>

Tabla 24: Estudio de Casos – Cuadro de Conclusiones “Medias” Numéricas con Proceso Adaptado [Fuente: E. Propia]

En función del peso que se asigne a cada una de las dimensiones, se calibrará el grado de aproximación de la organización a un nivel de madurez determinado, según las prioridades establecidas en su *Social Media Plan*.

# Capítulo 8

# Conclusiones

Tras ver los objetivos del trabajo planteado (apartado 1.1.1), y el contenido del mismo, creo que los mismos son cubiertos de forma amplia. De cualquier forma, en el presente capítulo he tratado de destacar aquellos aspectos descubiertos a lo largo de la realización del mismo, así como las conclusiones obtenidas de su desarrollo.

Dado que este trabajo persigue un enfoque eminentemente práctico, se han intentado incluir puntos a considerar para la elección del Social Media, factores de éxito, así como otros puntos de reflexión y análisis, de utilidad para la toma de decisiones si uno de los lectores del presente trabajo, lo emplea para plantearse el mismo problema que afronta este documento.

---

## 8.1 Generales

---

Como primer punto a destacar, la terminología empleada en el área de los medios sociales es generalmente ambigua y difusa. Los términos deben ser clarificados de forma previa a cualquier uso de los mismos, y los análisis que se suelen hacer son cualitativos, más que cuantitativos. Debido a esto, es necesario un cambio de enfoque para aproximarse a este campo, dado que el análisis cuantitativo (generalmente empleado en el campo de la ingeniería) no permite extraer los mismos resultados que si se realiza de forma cuantitativa.

Este campo está fuertemente basado en percepciones y en opiniones, desde el punto de vista de usuarios/consumidores, más que en cifras, que es lo que buscan las organizaciones al efectuar inversiones en medios sociales. Debemos considerar que, aunque se definan perfectamente cada uno de los términos a los que nos referimos, dos personas distintas pueden tener diferentes aproximaciones, por el hecho de tener diferentes formas de percibir la realidad de los medios. Incluso, pueden verse afectados por las circunstancias en las que preguntes a una misma persona.

Debido a esto, el hecho de establecer una estrategia en esta área, se ve fuertemente influenciado por la forma de medida de los objetivos a conseguir, incluso de las necesidades que se quieren cubrir.

Otro de los aspectos a destacar, es el volumen y tipo de información disponible, fuertemente basada en opiniones y conclusiones personales y, en menor medida, en estudios. Debemos considerar que la plataforma tecnológica base de los medios sociales es Internet. Este hecho hace que la facilidad de acceso y de creación de contenidos que se tiene en Internet y que facilitan los medios sociales (como una parte

fundamental de los mismos), hace que el volumen de información referente a estos temas, es ingente, de crecimiento exponencial y basado en aportaciones y opiniones individuales.

La fidelidad y veracidad es cuestionable en todos los casos, por lo que la selección de la documentación base, es fundamental; además de ser coherente con la visión que uno tiene de cada uno de los aspectos. Esto nos puede llevar a una situación de bloqueo por “abrazo mortal”, dado que se puede entrar en una búsqueda –análisis–descarte constante. Y no de forma inmediata, sino que se pueden establecer diferentes líneas sucesivas (como ha sido el caso del presente trabajo) e irse descartando por la incoherencia de las mismas con respecto a los nuevos descubrimientos que se realizan.

Todas las compañías tienen cabida en esta área y esta área tiene cabida en todas las compañías. Lo que debe analizarse de forma seria es el grado al que deben llegar cada una de las organizaciones en función del retorno que puedan obtener.

Empezamos a manejar términos indirectos (imagen) que generan rendimientos a términos directos (compañías). Es decir, no es necesario pensar en la venta y compra directa de productos o servicios. La imagen y la buena opinión, influencia para que se den decisiones de comprar posteriores. Un ejemplo es la difusión de virales en las redes sociales, vinculados a sensaciones. Si se hiciese vinculado a una venta, no tendrían la misma difusión.

Lo que queda claro es que la mejor forma de conocer esta área, es ser partícipe de la misma, con lo que es recomendable el ser un usuario activo de los medios sociales mayoritarios.

---

## 8.2 Específicas

---

Con respecto a las conclusiones específicas extraídas del trabajo y, sobre todo, del análisis basado en el método de estudio de casos, he de destacar:

- Falta de conocimiento de lo que son los medios sociales y la potencialidad de los mismos en cada uno de los negocios.
- Existencia de miedo a dar a conocer el estado que tienen las organizaciones en este campo, dado lo incipiente de los mismos.

- Dentro del estudio realizado, podemos ver que las organizaciones que se hayan en un estado más avanzado son, al contrario de lo que podría pensar, las operadoras de telecomunicaciones, en comparación con las empresas de medios (las empresas de servicios, aunque pueden obtener grandes ventajas de los *SoMe*, tienen una posición por volumen de clientes que hace que tenga menos impacto en comparación con empresas que llegan a usuarios/consumidores finales, en lugar de a compañías). Las empresas de medios pueden emplear el *SoMe* como imagen de marca, procedimiento de captura de las necesidades y gustos de la audiencia, y como forma de *feedback* basado en la conversación con radioyentes y televidentes.
- El desarrollo de este trabajo hace ver la potencialidad que tiene esta área y la agilidad con la que se desarrolla. Siempre inicialmente se piensa en positivo. Lo que también se trata de plasmar es el “pensamiento negativo” o, lo que es lo mismo, los riesgos que se pueden dar en este campo. Es muy fácil posicionarse positivamente...y negativamente. Todo está a “golpe de comentario”.
- Se ha planteado un modelo de madurez estándar (versión que se toma como base), a la vez que parametrizable, con un doble objetivo:
  - Proporcionar a las compañías la visión del estado que tienen en *SoMe*.
  - Que sirva como elemento de seguimiento, de acuerdo a los prioridades que establezca en el *Social Media Plan*, sin perder foco del objetivo (modelo estándar).

# Capítulo 9

## Siguientes Líneas de Investigación



El presente trabajo se encuadra dentro de la línea de investigación que el Departamento de Organización de Empresas de la ETSIST tiene dentro del campo de SoMe.

Los objetivos de dicha línea de investigación, en lo que afecta a la influencia de los SoMe en las organizaciones, son:

- Favorecer el conocimiento sobre dirección estratégica, diseño organizativo, eficiencia, innovación tecnológica, ventaja competitiva y sus modificaciones conceptuales a partir de los sistemas de información en general y las redes sociales virtuales en particular.
- Avanzar en el estudio de los cambios fundamentales en el comportamiento de consumidores y empresas y como consecuencia generar nuevos modelos que permita explicar esta nueva realidad a la economía de la empresa en general.

Como ejemplo de trabajos de continuación, y vinculados al presente trabajo, se pueden destacar los siguientes estudios:

- Redes Sociales Virtuales (RSV) en la dirección estratégica empresarial, diseño organizativo y eficiencia en las organizaciones.
  - Estudiar factores que facilitan o limitan la adopción de las RSV de las organizaciones y proponer distintas estrategias para su implantación.
  - Estudiar los cambios producidos por las RSV en la estructura y estrategia de las organizaciones.
  - Analizar el impacto de las RSV en la eficiencia de las organizaciones.
  - Analizar las interrelaciones entre las distintas dimensiones de la empresa y la implementación de la RSV en la organización.
- Elaboración de indicadores y modelos explicativos en las nuevas formas de organización flexible con los sistemas de información.
  - Análisis de la relación de los sistemas de información en la creación de valor, eficiencia y ventaja competitiva.
  - Métodos cualitativos: Métodos del caso.
  - Métodos cuantitativos: Métodos no paramétricos.
- Análisis económico y empresarial del sector telecomunicación.
  - Estudio de ratios y estados contables y financieros.
  - Análisis de la innovación tecnológica sectorial.
  - Incorporación de los sistemas de información y su influencia en la cadena de valor del sector.

- Estudio de la eficiencia de las empresas del sector al incorporar RSV y sistemas de información en su estructura
- Validación de los parámetros de entrada y los componentes del modelo de madurez planteado en el presente trabajo (SMMM=SM3).
- Adaptación del modelo a los nuevos medios sociales y nuevas características de los existentes, que puedan impactar en los modelos de negocio de las compañías.

# Capítulo 10

## Encuesta



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE MADRID  
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA Y  
SISTEMAS DE TELECOMUNICACIÓN



## Encuesta sobre la influencia del Social Media en la estrategia de las empresas

La Universidad Politécnica de Madrid, a través de su Departamento de Ingeniería y Organización, está llevando a cabo un proyecto de investigación sobre el uso de Social Media 7 (SoMe, en adelante) en la Empresa. El objetivo es establecer una medida del **grado de madurez de su compañía de acuerdo al nivel que las operaciones de SoMe** alcanzan en su organización.

Contestar a estas preguntas, tan solo le llevará 5 minutos. Si está interesado, le enviaremos los resultados del estudio una vez se finalice y comparta con los participantes, manteniendo el anonimato correspondiente.

Todas las respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Datos de la compañía:

- Nombre de la Compañía:
- Sector:

Datos de la persona de contacto (opcional):

- Nombre:
- Cargo:
- Dirección de email:
- Teléfono:

---

<sup>7</sup> Denominaremos Social Media a lo largo de la presente encuesta, como: ~~el~~ conjunto de aplicaciones orientadas a la conectividad social que facilitan la interacción, la co-creación, el intercambio y publicación de información entre los diferentes actores, tomando como éstos a: empresas, empleados, comunidades en red de clientes, accionistas, proveedores e instituciones gubernamentales. Desde un punto de vista de la empresa, añadiríamos la vinculación de estos actores a los implicados dentro del modelo de negocio de la compañía.”

¿Desea que se le envíe el resultado del estudio realizado (en dicho caso, se ruega facilitar la información de contacto)?

☐ Si

☐ No

Indicaciones:

Las preguntas realizadas son:

- Abiertas: Para que el entrevistado pueda aportar su visión sin estar sujeto a diferentes opciones.
- Cerradas: Se indican un número de opciones. Normalmente de respuesta única, salvo que se exprese lo contrario en la pregunta.

Generales
<p>1. ¿Actualmente su organización usa el Social Media (SoMe)?. En caso negativo, agradecemos su colaboración.</p> <p>2. ¿Actualmente su organización emplea SoMe como mecanismo de comunicación de interna? ¿En qué áreas?. ¿Con qué objetivos?</p> <p>3. ¿Actualmente su organización emplea SoMe como mecanismo de comunicación con los clientes? ¿Con qué objetivos?</p> <p>4. ¿Qué presupuesto aproximado emplea su empresa a SoMe?</p>
<p><b>Estrategia:</b> Esta sección se centra en ver el grado de integración del SoMe dentro de las estrategias de las organizaciones.</p>
<p>5. ¿Tiene su organización objetivos estratégicos relacionados de forma directa con SoMe? En caso afirmativo, ¿Cuáles?.</p> <p>6. ¿Cómo catalogaría las acciones de SoMe de su organización, según los siguientes baremos?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a. No hay una estrategia definida en la organización</li><li>b. No hay vinculación con la estrategia de la organización</li><li>c. No hay objetivos para la aplicación de SoMe y no hay un enfoque de abajo-arriba hacia su adopción.</li><li>d. La integración de SoMe supone un elemento de apoyo para lograr un objetivo estratégico particular</li><li>e. Aproximación arriba-abajo y orientada estratégicamente debido a una perspectiva centralizada y corporativa hacia el tema.</li><li>f. SoMe está enteramente integrada en las Operaciones, con lo que no hay</li></ul>

objetivos estratégicos dedicados.

g. SoMe se convierte en el facilitador de nuevos modelos de negocio.

h. NS/NC<sup>8</sup>

7. La alineación de canales de SoMe está en un status:

a. Los contenidos de SoMe se toman de materiales de comunicación corporativa existentes.

b. Contenidos de SoMe dedicados son desarrollados y publicados.

c. Se diferencia el tipo de contenidos/la información a publicar en los diferentes canales.

d. Haya un pleno apoyo de las comunicaciones de SoMe con estrategias funcionales

e. Alineación completa de los canales de SoMe y los otros medios de comunicación online.

f. Búsqueda de nuevas vías de interacción con los usuarios vía innovación.

g. NS/NC

8. Objetivos de la organización en relación al SoMe.

a. Único objetivo es el estar.

b. Como medio de marketing básico.

c. El cliente lo percibe como canal adicional, pero con un alcance muy limitado y sin crear comunidades.

d. El cliente comparte sus sensaciones y sentimientos con respecto a la compañía/marca.

e. El cliente percibe a la marca como un miembro más de la comunidad y comparte sus sensaciones y opiniones, obteniendo la respuesta, si aplica, de la compañía, de forma única e integrada.

f. Máxima Se puede obtener información dónde la compañía tendría nuevas oportunidades en mercados actuales y nuevos.

**Gobierno:** Marco de gestión y coordinación del SoMe en la organización

9. Las medidas que establece la compañía de las interacciones a través de los diferentes canales de SoMe, son en base a:

a. No hay medidas

b. Mejora de contenidos

---

<sup>8</sup> NS/NC: No Sabe/No Contesta

- c. Calidad del Servicio
- d. Compromiso de los usuarios
- e. La predicción de acciones futuras
- f. Establecer nuevas líneas de trabajo
- g. NS/NC

10. La gestión del presupuesto se realiza en base a:

- a. Gestión por departamento
- b. Gestión por función, de forma independiente a los departamentos involucrados.
- c. Presupuesto centralizado y gestionado a nivel funcional.
- d. Presupuesto específico para adaptaciones. El presupuesto global es gestionado de forma centralizada.
- e. Presupuesto distribuido en otras partidas de las que forma parte.
- f. Se gestiona un presupuesto de innovación. El presupuesto global es gestionado de forma centralizada.
- g. NS/NC

11. La propiedad de los contenidos y plataformas está en base a:

- a. Nada
- b. Proyecto
- c. Gestión Funcional
- d. Gestión Centralizada, sin darse excepciones.
- e. Gestión Centralizada, viendo las excepciones a las reglas.
- f. El tratamiento de nuevos paradigmas derivados de la innovación.
- g. NS/NC

12. ¿Existen procesos específicos definidos y asignación de responsabilidades?

- a. No
- b. Sí internamente, No con los consumidores.
- c. Sí internamente, Sí con los consumidores.
- d. NS/NC

13. ¿Existe un Manual de Estrategia<sup>9</sup>?

- a. No
- b. Sí.

---

<sup>9</sup> Manual de Estrategia: Se define el “cómo” implementar y ejecutar las iniciativas de SoMe, normalmente detalladas por objetivo de negocio y canales sociales empleados.

c. NS/NC

14. ¿Hay solapes funcionales entre herramientas de SoMe?

- a. Sí.
- b. Sí. De forma parcial entre determinadas herramientas.
- c. No.
- d. NS/NC

15. ¿Existe un Formación en SoMe?

- a. No
- b. Sí, genérica.
- c. Sí, adaptada a cada uno de los niveles en la compañía.
- d. NS/NC

16. De forma cuantitativa se miden:

- a. Nada
- b. Eventos que se producen en la interacción
- c. Número de interacciones sobre un tema
- d. Creación de contenidos por parte de los usuarios o número de comentarios realizados.
- e. Respuesta de acciones similares en la competencia.
- f. Respuesta de acciones similares en otros mercados.
- g. NS/NC

17. ¿Con qué frecuencia su compañía realiza acciones destinadas a fomentar la relación con clientes a través de SoMe?

- a. Una vez al año
- b. Más de una vez al año
- c. Una vez al trimestre
- d. Todos los meses
- e. Varias veces al mes
- f. NS/NC

18. Estado de los procesos entorno al SoMe en las organizaciones

- a. No existen procesos específicos
- b. Se tiene documentadas aquellas acciones que se suelen realizar.
- c. Se tienen documentados y en práctica todos los aspectos para los que un consumidor puede ponerse en contacto con una empresa a través de plataformas de SoMe
- d. Se tienen documentados y en práctica los procesos de gestión de crisis a



<p>nivel de sistema. Gestión de relaciones públicas de la organización en caso de publicidad negativa.</p> <p>e. Se tienen documentados y en práctica los procesos de gestión de crisis a nivel de organizacional, de forma independiente de la plataforma o sistema en la que se detecte la situación de crisis.</p> <p>f. Los procesos de gestión de crisis son extendidos a otros tipos de negocio/mercados.</p>
<p><b>Estructura:</b> Tipo de organización que da respuesta a la demanda del negocio, a través del SoMe</p>
<p>19. ¿Quién (roles/departamento) interviene en las actividades relativas a SoMe en su organización? (A nivel interno y externo a la misma)</p>
<p>20. ¿Cómo está estructurada (¿cómo se gestiona?) el lanzamiento de una actividad de SoMe? ¿Está procedimentado o cambia según el tipo de acción?</p>
<p><b>Sistemas de TI de SoMe:</b> implementación técnica, la integración y la conjunción de algunos sistemas en el mapa de sistemas; así como la tipología de sistemas a implantar.</p>
<p>21. ¿Qué tipo de plataformas forman parte del ecosistema de SoMe en su organización? (por favor, especificar nombres, en caso de herramientas abiertas)</p> <p>22. ¿Tienen alguna plataforma propia (no comercial)?</p>
<p><b>Personal:</b> Tipología del personal clave involucrado</p>
<p>23. La actividad de gestión de SoMe, lo lleva personal:</p> <p>a. Interno</p> <p>b. Externo (externalizado)</p> <p>c. Mixto</p> <p>24. En caso de no estar externalizada, ¿qué tipo de perfiles o capacidades intervienen en la gestión de las acciones de SoMe en su organización?</p>
<p><b>Estilo:</b> Actitud del personal clave involucrado (dirección)</p>
<p>25. ¿Qué actitud tienen los niveles de dirección, ante las propuestas que les llegan relativas a SoMe?</p> <p>a. Desconocimiento</p> <p>b. “No me molestes”</p> <p>c. “Estoy muy ocupado”</p> <p>d. “¡Vamos a probar!”</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>e. Se puede obtener una información realmente útil</li> <li>f. Es una plataforma muy potente de la que se pueden obtener unos resultados realmente buenos a todos los niveles, externos e internos</li> <li>g. Es una base para la planificación futura de hacia dónde debe ir la organización.</li> <li>h. NS/NC</li> </ul>
<b>Conocimientos:</b> Capacidades del personal involucrado
<p>26. ¿Qué conocimientos de negocio son necesarios para hacer la gestión del SoMe en su organización? (puede seleccionar varias opciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Negocio específico</li> <li>b. Marketing y Comunicación</li> <li>c. Dirección</li> <li>d. Ventas/Comercial</li> <li>e. Gestión de Clientes</li> <li>f. Mercados y Estrategia</li> <li>g. Sistemas de TI</li> <li>h. Otros</li> </ul>
<p>27. ¿Nivel de conocimientos de TI (Tecnologías de la Información) necesarios (en el estado actual) para hacer la gestión del SoMe en su organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Técnicos (Programadores y Analistas-Programadores)</li> <li>b. Analistas de Sistemas</li> <li>c. Especialistas en las herramientas implementadas y otras comerciales similares</li> <li>d. Integración de Sistemas</li> <li>e. Estrategia de Sistemas</li> <li>f. Otros</li> <li>g. NS/NC</li> </ul>
<b>Conclusiones</b>
<p>28. ¿Cómo expresarías el estado que tiene su organización?</p>
<p>29. ¿Qué actitud tiene cada uno de los departamentos para impulsar el tipo de interacción, con los clientes y empleados, que emplea el SoMe?</p>
<p>30. ¿Cree que existe una «cultura de SoMe» en su organización? ¿Por qué?</p>

En caso de querer realizar algún comentario, o ampliar la información aportada acerca de alguna pregunta por favor hágalo debajo indicando el número de la pregunta. Agradecemos la realización de cualquier comentario que contribuya a la mejora de la encuesta realizada.

**Comentarios:**

# Capítulo 11

## Glosario

Este apartado recoge una serie de términos funcionales y técnicos, así como acrónimos utilizados en la presente memoria. Junto a su descripción, se incluye en algunos casos su denominación inglesa, ya que muchas veces estos términos son más conocidos o se usan directamente por su denominación inglesa.

<b>Término</b>	<b>Descripción</b>
Adobe Flash Player	Adobe Flash Player es una aplicación en forma de reproductor multimedia creado inicialmente por Macromedia y actualmente distribuido por Adobe Systems. Originalmente creado para mostrar animaciones vectoriales en 2 dimensiones, ha pasado a convertirse en la opción preferida a la hora de crear aplicaciones Web que incluyen flujo de audio y video e interactividad. La utilización de gráficos vectoriales le permite disminuir el ancho de banda necesario para la transmisión y, por ende, el tiempo de carga de la aplicación
Agregador social	Un agregador de redes sociales es una aplicación que une contenidos procedentes de distintas redes sociales en un mismo espacio, con el objetivo de facilitar el acceso a los usuarios.
<i>Big data</i>	<i>Big Data</i> (del inglés grandes datos) es en el sector de tecnologías de la información y la comunicación una referencia a los sistemas que manipulan grandes conjuntos de datos (o data sets). Las dificultades más habituales en estos casos se centran en la captura, el almacenamiento, búsqueda, compartición, análisis, y visualización. La tendencia a manipular ingentes cantidades de datos se debe a la necesidad en muchos casos de incluir los datos relacionados del análisis en un gran conjunto de datos relacionado, tal es el ejemplo de los análisis de negocio, los datos de enfermedades infecciosas, o la lucha contra el crimen organizado.
<i>Blog</i>	Un <i>blog</i> (en español, también bitácora digital, cuaderno de bitácora, ciber bitácora, ciber diario, o <i>web blog</i> ) es un sitio web en el que uno o varios autores publican cronológicamente textos o artículos, apareciendo primero el más reciente, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente y donde suele ser habitual que los propios lectores participen activamente a través de sus comentarios. Un blog puede servir para publicar ideas propias y opiniones sobre diversos temas. Los términos ingleses <i>blog</i> y <i>web blog</i> provienen de las palabras <i>web</i> y <i>log</i> ('log' en inglés = diario).
<i>Bottom-up</i>	En el diseño bottom-up las partes individuales se diseñan con detalle y luego se enlazan para formar componentes más grandes, que a su vez se enlazan hasta que se forma el sistema completo. Las estrategias basadas en el flujo de información "bottom-up" se antojan potencialmente necesarias y suficientes porque se basan en el conocimiento de todas las variables que pueden afectar los elementos del sistema.
Chat	El chat (término proveniente del inglés que en español equivale a 'charla'), también conocido como cibercharla, designa una comunicación escrita realizada de manera instantánea mediante el uso de un software y a través de Internet entre dos, tres o más personas ya sea de manera pública a través de los llamados chats públicos (mediante los cuales cualquier usuario puede tener acceso a la conversación) o privada, en los que se comunican dos o más

<b>Término</b>	<b>Descripción</b>
	personas.
Dirección IP	Una dirección IP es una etiqueta numérica que identifica, de manera lógica y jerárquica, a una interfaz (elemento de comunicación/conexión) de un dispositivo (habitualmente una computadora) dentro de una red que utilice el protocolo IP (Internet Protocol), que corresponde al nivel de red del Modelo OSI. Dicho número no se ha de confundir con la dirección MAC, que es un identificador de 48 bits para identificar de forma única la tarjeta de red y no depende del protocolo de conexión utilizado ni de la red.
Emoticonos	Símbolo gráfico que se utiliza en las comunicaciones a través del correo electrónico y sirve para expresar el estado de ánimo del remitente.
Feedback	El término <u>feedback</u> proviene del inglés y podría ser traducido correctamente al castellano como <u>retroalimentación</u> , aunque de todos modos suele usarse en idioma inglés en la mayoría de los países de habla hispana. El feedback o retroalimentación es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntas diferentes. Este término puede, así, aplicarse tanto a situaciones sociales como también a situaciones científicas, tanto biológicas como tecnológicas.
<i>Hashtags</i>	Una etiqueta o hashtag (del inglés hash, almohadilla o numeral y tag, etiqueta) es una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla o gato (#). Es, por lo tanto, una etiqueta de metadatos precedida de un carácter especial con el fin de que tanto el sistema como el usuario la identifiquen de forma rápida. Se usa en servicios web tales como Twitter, Vituin, FriendFeed, identi.ca, facebook, Instagram o en mensajería basada en protocolos IRC para señalar un tema sobre el que gira cierta conversación.
<i>Mash-ups</i>	Se entiende por mashup una aplicación web que toma los datos de una o más fuentes para presentarlas de una forma totalmente distinta a como aparecen en el lugar original. Esta definición puede ser un tanto confusa, pero con algunos ejemplos es mucho más fácil de entender. Google Maps es un mashup desde el punto de vista de los desarrolladores. Estos toman sus datos para crear aplicaciones de geolocalización, de modo que, usando Google Maps (y presentándolo de forma distinta) consiguen ubicar al usuario u ofrecerle servicios que están cerca de donde se encuentra.
Newsletter	Una newsletter (o un boletín de noticias) es una publicación que las empresas envían regularmente a sus afiliados para informarles sobre sus nuevos productos, sus mejores promociones y las últimas noticias de interés. En definitiva: una herramienta efectiva para hacer marketing digital.
Phising	Phishing o suplantación de identidad, Es un término informático que denomina un tipo de abuso informático y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta (como puede ser una contraseña o información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria).
Plugin	Un complemento es una aplicación que se relaciona con otra para aportarle una función nueva y generalmente muy específica. Esta

Término	Descripción
	aplicación adicional es ejecutada por la aplicación principal e interactúan por medio de la API. También se conoce como plug-in (del inglés «[un] enchufable o inserción»), add-on («añadido»), conector o extensión.
<i>Posts</i>	El vocablo inglés post, a veces traducido al español como "mensaje" o "artículo", generalmente usado en el contexto de sitios Web y blogs en Internet. Los posts son las entradas, artículos y/o publicaciones que vamos publicando en el cuerpo del sitio Web o blog.
Prosumers	Productores y consumidores de información.
<i>Smartphone</i>	Teléfono celular con pantalla táctil, que permite al usuario conectarse a internet, gestionar cuentas de correo electrónico e instalar otras aplicaciones y recursos a modo de pequeño computador.
Social bookmarking	Social Bookmarking es compartir nuestros enlaces favoritos con otros usuarios de la web. La herramienta más conocida para esto se llama del.icio.us .
Social voting	Forma de emitir votos a favor de temas y/o persona, en las herramientas de social media.
Stakeholders	Grupos de interés existentes en un modelo de negocio (como pueden ser, a modo de ejemplo, la compañía, los empleados y los accionistas). Stakeholder es un término inglés utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: -Strategic Management: A Stakeholder Approach" (Pitman, 1984), para referirse a «quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa».
Tabletas	Una tableta, en muchos lugares también llamada tablet (del inglés: tablet o tablet computer), es una computadora portátil de mayor tamaño que un teléfono inteligente o una PDA, integrada en una pantalla táctil (sencilla o multitáctil) con la que se interactúa principalmente con los dedos o un estilete (pasivo o activo), sin necesidad de teclado físico ni ratón. Estos últimos se ven reemplazados por un teclado virtual y, en determinados modelos, por una minitrackball integrada en uno de los bordes de la pantalla.
<i>top-down</i>	Top-down («de arriba abajo») y bottom-up («de abajo arriba») son estrategias de procesamiento de información características de las ciencias de la información, especialmente en lo relativo al software. Por extensión se aplican también a otras ciencias sociales y exactas. En el modelo top-down se formula un resumen del sistema, sin especificar detalles. Cada parte del sistema se refina diseñando con mayor detalle. Cada parte nueva es entonces redefinida, cada vez con mayor detalle, hasta que la especificación completa es lo suficientemente detallada para validar el modelo. El modelo top-down se diseña con frecuencia con la ayuda de "cajas negras" que hacen más fácil cumplir requisitos aunque estas cajas negras no expliquen en detalle los componentes individuales.
Widget	En informática, un widget o artilugio es una pequeña aplicación o programa, usualmente presentado en archivos o ficheros pequeños que son ejecutados por un motor de widgets o Widget Engine. Entre sus objetivos están dar fácil acceso a funciones frecuentemente usadas y proveer de información visual. Aunque no es condición indispensable, los widgets suelen ser utilizados para ser "empotrados" en otra página web, copiando el código que el mismo widget pone a

<b>Término</b>	<b>Descripción</b>
	disposición del usuario.
Wikipedia	Wikipedia es una enciclopedia libre, políglota y editada colaborativamente. Es administrada por la Fundación Wikimedia, una organización sin ánimo de lucro. Sus más de 37 millones de artículos en 284 idiomas (cantidad que incluye idiomas artificiales como el esperanto, lenguas indígenas o aborígenes como el náhuatl, el maya y las lenguas de las islas Andamán, o lenguas muertas, como el latín, el chino clásico o el anglosajón) han sido redactados conjuntamente por voluntarios de todo el mundo, y prácticamente cualquier persona con acceso al proyecto puede editarlos. Iniciada en enero de 2001 por Jimmy Wales y Larry Sanger, es la mayor y más popular obra de consulta en Internet.[7] [8] [9] [10]
Wikis	Un (o una) wiki (del hawaiano wiki, 'rápido') es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web. Los usuarios pueden crear, modificar o eliminar un mismo texto que comparten. Los textos o «páginas wiki» tienen títulos únicos.
<i>workflow</i>	El flujo de trabajo (workflow en inglés) es el estudio de los aspectos operacionales de una actividad de trabajo: cómo se estructuran las tareas, cómo se realizan, cuál es su orden correlativo, cómo se sincronizan, cómo fluye la información que soporta las tareas y cómo se le hace seguimiento al cumplimiento de las tareas.
<i>World Wide Web</i>	En informática, la World Wide Web (WWW) o Red informática mundial[1] comúnmente conocida como la web, es un sistema de distribución de documentos de hipertexto o hipermedios interconectados y accesibles vía Internet. Con un navegador web, un usuario visualiza sitios web compuestos de páginas web que pueden contener texto, imágenes, vídeos u otros contenidos multimedia, y navega a través de esas páginas usando hiperenlaces.

Tabla 25: Tabla de Términos (Glosario)

<b>Acrónimo</b>	<b>Descripción</b>
AJAX	AJAX, acrónimo de Asynchronous JavaScript And XML (JavaScript asíncrono y XML), es una técnica de desarrollo web para crear aplicaciones interactivas o RIA (Rich Internet Applications). Estas aplicaciones se ejecutan en el cliente, es decir, en el navegador de los usuarios mientras se mantiene la comunicación asíncrona con el servidor en segundo plano. De esta forma es posible realizar cambios sobre las páginas sin necesidad de recargarlas, mejorando la interactividad, velocidad y usabilidad en las aplicaciones.
CCO	Del inglés, Chief Customer Officer. Responsable de Clientes.
CIO	Del inglés, Chief Information Officer. Responsable de Sistemas de Información de la compañía.
CxO	CxO es la forma de referirse, de forma colectiva, a los ejecutivos corporativos de una organización, también llamado el nivel-C, aquellas posiciones que comienzan por "Chief" y finalizan por "Officer".



Acrónimo	Descripción
	<p>Las posiciones CxO incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO (Chief Executive Officer)</li> <li>• CFO (Chief Financial Officer)</li> <li>• CIO (Chief Information Officer)</li> <li>• CCO (Chief Compliance Officer o Chief Customer Officer)</li> </ul> <p>CSO (Chief Security Officer)</p>
DAFO	<p>El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.</p>
EC	Experiencia de Cliente (del inglés Customer eXperience, CX)
FTC	<p><i>Federal Trade Commission</i>. es una agencia independiente del gobierno de los Estados Unidos. Su misión principal es promover los derechos de los consumidores y la eliminación y prevención de prácticas que atentan contra la libre competencia.</p>
HIPAA	<p><i>The Health Insurance Portability and Accountability Act</i></p>
KPI	<p>Un KPI, del inglés <i>Key Performance Indicator</i>, conocido como Indicador clave de desempeño, (o también Indicador clave de rendimiento) es una medida del nivel del desempeño de un proceso; el valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano. Normalmente se expresa en porcentaje.</p> <p>Un KPI se diseña para mostrar "cómo" se progresa en un aspecto concreto; en ese sentido indica rendimiento. Existen KPI para diversas áreas de una empresa: compras, logística, ventas, servicio al cliente... Las grandes compañías disponen de KPI que muestran si las acciones desarrolladas están dando sus frutos o si, por el contrario, no se progresa como se esperaba. Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras, o no financieras, utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos, reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos KPI se utilizan en inteligencia de negocio para reflejar el estado actual de un negocio y definir una línea de acción futura.</p>
MMA	<p><i>Multiple Moving Averages</i>. Indicador Promedio Múltiple.</p>

Acrónimo	Descripción
ROI	El retorno sobre la inversión ( <i>RSI</i> o <i>ROI</i> , por sus siglas en inglés) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, «representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero». Para su cálculo, en el numerador se pueden admitir diferentes definiciones de beneficios, como por ejemplo el beneficio neto después de impuestos, el BAI (antes de impuestos) o el BAIi (antes de intereses e impuestos), mientras que en el denominador se debe indicar los medios para obtener dicho beneficio. <i>ROA (Return on Assets) = beneficios / activos medios</i>
RSS	RSS son las siglas de Really Simple Syndication, un formato XML para syndicar o compartir contenido en la web. Se utiliza para difundir información actualizada frecuentemente a usuarios que se han suscrito a la fuente de contenidos.
SoMe	Social Media (definido en el apartado 2.1)
TIC	Tecnologías de la Información y de la Comunicación
UEN	Unidad Estratégica de Negocio. Parte de la organización para la que existe un mercado externo de bienes y servicios.

Tabla 26: Tabla de Acrónimos (Glosario)

# Capítulo 12

# Referencias

- [1] Levine, Donald N. (1959). "The Structure of Simmel's Social Thought", pp. 9-32 in Kurt H. Wolff (ed.),
- [2] Brian Solis. "The Conversation Prism" by Brian Solis and JESS3. (<http://www.conversationprism.com/>). (2013).
- [3] Diem Shin. (Feb.2014). "Social Analytics. Why do companies need it?" (<http://clarabridge.com/2014/02/social-analytics-why-do-companies-need-it/>)
- [4] Hoffman y Fodor. (Oct. 2010). "Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing?". Sloan Management Review, Vol. 52, No. 1, Fall 2010
- [5] Culnan et al. (2010). "How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value", MIS Quarterly Executive, 9 (4) (2010), p. 243.
- [6] Boyd, d. m. & Ellison, N. B. (2008). "Social network sites: Definition, history, and scholarship". Journal of Computer-Mediated Communication 13, 210-230.
- [7] Sterne (2010). "Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment". Wiley&Sons Inc.
- [8] Berthon, Pierre et al (2008), "Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints". vol.46, no.1, pp.27-45.
- [9] Fournier y Avery (2011). "The uninvited brand". Business Horizons. Volume 54, Issue 3, May-June 2011, Pages 193-207.
- [10] Cook (2008). "Social Media. Your organization and web 2.0". 3rd edition.
- [11] Soriano et al. (2007). "Fostering Innovation in a Mashup-oriented Enterprise 2.0 Collaboration Environment". Group Decision and Negotiation, (2009) – Springer.
- [12] Tapscott y AD Williams. (2008). Don Tapscott and Anthony D. Williams, "Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything", International Journal of Communication 2 (2008), Book Review 1-11
- [13] Mangold, W. G. and Faulds, D. J. "Social Media: The New "Hybrid" Element of the Promotion Mix". Business Horizons, 52 (4): 357-366. (2009)..
- [14] Wattal, Sunil; Schuff, David; Mandviwalla, Munir; and Williams, Christine B.. (2010). "Web 2.0 and Politics: The 2008 U.S. Presidential Election and an E-Politics Research Agenda," MIS Quarterly, (34: 4) pp.669-688.
- [15] Desautels 2011. "UGIS: Understanding the nature of user-generated information systems". Business Horizons. Volume 54, Issue 3, (May-June 2011), Pages 185-192

- [16] A. Kaplan and M. Haenlein, "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media," *Business Horizons*, vol. 53, no. 1, (2010), pp. 59–68.
- [17] C. M. K. Cheung, P.-Y. Chiu, and M. K. O. Lee, "Online social networks: Why do students use facebook?," *Computers in Human Behavior*, vol. 27, no. 4, (2011), pp. 1337–1343.
- [18] U. Baumöl.: "Situative Methodenkonstruktion für die organisationale Veränderung," University of St.Gallen, (2005).
- [19] H. Österle and R. Winter, "Business Engineering", 2nd ed. Berlin, Heidelberg: Springer, (2003).
- [20] A. P. McAfee, "Enterprise 2.0: The dawn of emergent collaboration," *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no. 3, (2006), pp. 20–29.
- [21] S. Georgi, R. Jung, and T. Lehmkuhl, "Die große Veränderung – Social Media revolutioniert die Online- Kommunikation," *Controlling*, vol. 23, no. 12, (2011), pp. 632–637.
- [22] D. Lawrence, C. Pownall, D. Jörg, and C. Carmo, "The Global Social Media Check-up 2011," (2011).
- [23] R. Hanna, A. Rohm, and V. L. Crittenden, "We're all connected: The power of the social media ecosystem," *Business Horizons*, vol. 54, no. 3, (2011), pp. 265–273.
- [24] J. Singer, R. Mathews, and C. Heggie, "Socially Awkward Media," Chicago, (2012).
- [25] J. Bughin, A. H. Byers, and M. Chui, "How social technologies are extending the organization," *McKinsey Quarterly*, (2011).
- [26] P. Kosalge and T. Olvi, "Web 2.0 and business: Early results on perceptions of Web 2.0 and factors influencing its adoption," in *AMCIS 2010 Proceedings*, (2010).
- [27] Israel García. (2013). "40 Formas de Medir el ROI en Social Media" (<http://isragarcia.es/10-formas-de-medir-el-roi-en-social-media>.)
- [28] Etgar, M. (2007). "A descriptive model of the consumer co-production process". *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- [29] Hoffman y Novak (1996). "Marketing in hypermedia computer-mediated environments: conceptual foundations". *The Journal of Marketing*, 1996. Vol 80, 50-68.
- [30] Ba et al (2010). "Grafting integrated multichannel retailing strategies". *Journal of Interactive Marketing* Volume 24, Issue 2, May 2010, Pages 168–180

- [31] Iyer et al. (2010). "Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications". *Industrial Marketing Management*. Volume 39, issue 2. 2, February 2010, Pages 330–341.
- [32] Muñiz Jr. y O'Guinn 2001. "Brand Community". *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, No. 4 (March 2001), pp. 412-432.
- [33] Piccoli, G. and Watson, R. (2008). "Profit from Customer Data by Identifying Strategic Opportunities and Adopting the "Born Digital" Approach," *MIS Quarterly Executive* (7:3), pp 113-122..
- [34] B. W. Wirtz, "Electronic Business", Gabler, Wiesbaden (2000); A. Osterwalder, Y. Pigneur and C. L. Tucci, "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept", *Communications of the Association for Information Systems* 16, 1e25 (2005); H. Tikkanen, J.-A. Lamberg, P. Parvinen and J.-H. Kallunki, "Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm", *Management Decision* 43(6), 789e809 (2005).
- [35] H. Chesbrough and R. Rosenbloom, "The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spinoff Companies", Working Paper 01-002, Harvard Business School. (2002).
- [36] J. L. Funk, "Systems Components and Technological Discontinuities", *Lessons from the IT Sector, Long Range Planning* 41(5), 555e573 (2008); H. Chesbrough, "Business Model Innovation": Opportunities and Barriers, *Long Range Planning* 43(2e3), 354e363 (2010).
- [37] M. W. Johnson, C. C. Christensen and H. Kagermann, "Reinventing your business model", *Harvard Business Review* 86(12), (2008) IBM Global CEO Study, *The Enterprise of the Future*, New York (2008).
- [38] H. A. Haveman, "Between a Rock and a Hard Place: Organizational Change and Performance under Conditions of Fundamental Environmental Transformation", *Administrative Science Quarterly* 37(1), 48e75 (1992); T. D'ainno, M. Succi and J. A. Alexander, "The Role of Institutional and Market Forces in Divergent Organizational Change", *Administrative Science Quarterly* 45(4), 679e703 (2000); M. W. Johnson, C. C. Christensen and H. Kagermann (2008), op. cit. at Ref. 1; R. Agarwal and C. E. Helfat, *Strategic Renewal of Organizations*, *Organization Science*, 20(2), 281e293 (2009); S. W. Floyd and P. J. Lane, "Strategizing throughout the Organization:

Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review* 25(1), 154e177 (2000).

[39] Michael Porter, *Competitive Strategy*, Free Press, (1982)

[40] B. W. Wirtz, A. Mathieu and O. Schilke, *Strategy in High Velocity Environments*, *Long Range Planning* 40(3), 295e313 (2007).

[41] B. W. Wirtz (2000), *ibid*; B. W. Wirtz and N. Lihotzky, *Customer Retention Management in the B2C Electronic Business*, *Long Range Planning* 36(6), 517e532 (2003); N. Venkatraman, *Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement*, *Management Science* 35(8), 942e962 (1989).

[42] R. F. Zammuto, T. L. Griffith, A. Majchrzak, D. J. Dougherty and S. Faraj, *Information Technology and the Changing Fabric of Organization*, *Organization Science* 18(5), 749e762 (2007); A. Gambardella and A. M. McGahan, *Business-Model Innovation: General Purpose Technologies and their Implications for Industry Architecture*, *Long Range Planning* 43(2e3), 262e271 (2010).

[43] Gabriel García Nieto. *Impacto de las Redes Sociales Digitales en la Innovación y la Ventaja Competitiva – Estudio de Casos*. Feb. 2014. Trabajo Fin de Máster. ETSIST-UPM (2014).

[44] D. J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, *Strategic Management Journal* 28(13), 1319e1350 (2007).

[45] H. W. Chesbrough, *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA (2006); H. W. Chesbrough and M. M. Appleyard, *Open Innovation and Strategy*, *California Management Review* 50(1), 57e76 (2007).

[46] D. J. Teece, *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, *Research Policy* 15(6), 285e305 (1986); D. J. Teece, *Reflections on profiting from technological innovation*, *Research Policy* 35(8), 1131e1146 (2006).

[47] S. C. Voelpel, M. Leibold and E. B. Tekie, *The Wheel of Business Model Reinvention: How to Reshape your Business Model to Leapfrog Competitors*, *Journal of Change Management* 4(3), 259e276 (2004).

[48] Kaplan, Robert S. and David P. Norton, *The Strategy-focused organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press, (2000).

- [49] See also J. B. Harreld, C. A. O'Reilly and M. L. Tushman, "Dynamic capabilities at IBM: driving strategy". (2006)
- [50] David, F. R. (1999). Strategic management: Concepts (7th ed.). p. 282. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- [51] 2010, Neal & McDevitt, LLC. "TOP 10 LEGAL ISSUES IN SOCIAL MEDIA" (2010).
- [52] Daniel Noblejas. (Agosto-2013) 4 fases para definir un Social Media Plan (<http://increnta.com/blog/social-media-plan>).
- [53] S. Lippman and R. Rumelt, Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics* 13, 413e438 (1982).
- [54] J. H. Kietzmann, K. Hermkens, I. P. McCarthy, and B. S. Silvestre, "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media," *Business Horizons*, vol. 54, no. 3, (2011), pp. 241–251.
- [55] F. Fuchs-Kittowski, N. Klassen, D. Faust, and J. Einhaus, "A comparative study on the use of Web 2.0 in enterprises," in *Proceedings 9th International Conference on Knowledge Management and Knowledge Technologies*, Graz, (2009), pp. 372–378.
- [56] S. Georgi, R. Jung, and T. Lehmkuhl, "Die große Veränderung – Social Media revolutioniert die Online- Kommunikation," *Controlling*, vol. 23, no. 12, (2011), pp. 632–637.
- [57] M. J. Culnan, P. J. McHugh, and J. I. Zubillaga, "How Large U.S. Companies Can Use Twitter and Other Social Media to Gain Business Value," *MIS Quarterly Executive*, vol. 9, no. 4, (2010), pp. 243–259.
- [58] J. Sterne, *Social Media Metrics: How to Measure and Optimize Your Marketing Investment*, 1st ed. New Jersey: John Wiley & Sons, (2010).
- [59] ROI of Social Media in the Enterprise: A Benchmarking Survey. Oracle White Paper. (January 2013).
- [60] D. M. Ahern, A. Clouse, and R. Turner, "CMMI® Distilled: A Practical Introduction to Integrated Process Improvement (2nd Edition)". Addison-Wesley Professional (2003)
- [61] M. C. Paulk, B. Curtis, M. B. Chrissis, and C. V. Weber, "Capability maturity model, version 1.1," *IEEE Software*, vol. 10, no. 4, (1993), pp. 18–27.
- [62] P. Fraser, J. Moultrie, and M. Gregory, "The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability," in *IEEE International Engineering Management Conference*, vol. 1, (2002), pp. 244–249.



- [63] C. Hakes, *The Corporate Self Assessment Handbook*, 4th ed. Bristol Quality Centre Ltd, (1997).
- [64] J. Pfeffer and R. I. Sutton, "Knowing what to do is not enough: Turning knowledge into action," *California Management Review*, vol. 42, no. 1, (1999), pp. 83–108.
- [65] J. Simpson and E. Weiner, *The Oxford English Dictionary*, 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, (1989).
- [66] P. Fraser, J. Moultrie, and M. Gregory, "The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability," in *IEEE International Engineering Management Conference*, vol. 1, (2002), pp. 244–249
- [67] M. Kuikka and M. Äkkinen, "Determining the challenges of organizational social media adoption and use," in *ECIS 2011 Proceedings*, (2011).
- [68] P. Raeth, N. Urbach, S. Smolnik, B. Butler, and P. Königs, "The Adoption of Web 2.0 in Corporations: A Process Perspective," in *AMCIS 2010 Proceedings*, (2010).
- [69] J. Gallagher and S. Ransbotham, "Social media and customer dialog management at Starbucks," *MIS Quarterly Executive*, vol. 9, no. 4, (2010), pp. 197–212.
- [70] R. Hanna, A. Rohm, and V. L. Crittenden, "We're all connected: The power of the social media ecosystem," *Business Horizons*, vol. 54, no. 3, (2011), pp. 265–273.
- [71] A. Nath and R. Singh, "Web 2.0: Capabilities, Business Value and Strategic Practice," in *AMCIS 2009 Proceedings*, (2010).
- [72] K. P. Patten and L. B. Keane, "Enterprise 2.0 Management and Social Issues," in *AMCIS 2010 Proceedings*, (2010).
- [73] D. Schlagwein and P. Prasarnphanich, "Cultural determinants of organizational social media adoption," in *ECIS 2011 Proceedings*, (2011).
- [74] P. Crosby, *Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain: How to Manage Quality - So That It Becomes A Source of Profit for Your Business*. New York: McGraw-Hill, (1979).
- [75] C. F. Gibson and R. L. Nolan, "Managing the four stages of EDP growth," *Harvard Business Review*, vol. 52, no. 1, 1974, pp. 76–88. [A-22] S. Hain and A. Back, "Towards a Maturity Model for ECollaboration – A Design Science Research Approach," in *HICSS 2011 Proceedings*, (2011).

- [76] J. Becker, B. Niehaves, J. Pöppelbuß, and A. Simons, "Maturity Models in IS Research," in ECIS 2010 Proceedings, (2010).
- [77] T. Mettler, P. Rohner, and R. Winter, "Towards a Classification of Maturity Models in Information Systems," in Management of the Interconnected World, A. D'Atri, M. De Marco, A. M. Braccini, and F. Cabiddu, Eds. Berlin, Heidelberg: Physica-Verlag, (2010), pp. 333–340.
- [78] K. Peffers, T. Tuunanen, C. E. Gengler, M. Rossi, W. Hui, V. Virtanen, and J. Bragge, "The Design Science research process: a model for producing and presenting information systems research," in DESRIST 2006 Proceedings, (2006), pp. 83–106.
- [79] T. de Bruin, R. Freeze, U. Kulkarni, and M. Rosemann, "Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model," in ACIS 2005 Proceedings, (2005).
- [80] A. R. Hevner, S. T. March, J. Park, and S. Ram, "Design Science in Information Systems Research," MIS Quarterly, vol. 28, no. 1, (2004), pp. 75–105.
- [81] K. Peffers, T. Tuunanen, C. E. Gengler, M. Rossi, W. Hui, V. Virtanen, and J. Bragge, "The Design Science research process: a model for producing and presenting information systems research," in DESRIST 2006 Proceedings, (2006), pp. 83–106.
- [82] T. Mettler, "Thinking in Terms of Design Decisions When Developing Maturity Models," International Journal of Strategic Decision Sciences, vol. 1, no. 4, (2010), pp. 76–87.
- [83] T. de Bruin, R. Freeze, U. Kulkarni, and M. Rosemann, "Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model," in ACIS 2005 Proceedings, (2005).
- [84] S. Georgi, R. Jung, and T. Lehmkuhl, "Die große Veränderung – Social Media revolutioniert die Online- Kommunikation," Controlling, vol. 23, no. 12, (2011), pp. 632–637.
- [85] U. Baumöl.: "Situative Methodenkonstruktion für die organisationale Veränderung," University of St.Gallen, (2005).
- [86] G. Lee and Y. H. Kwak, "An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement," Government Information Quarterly, (2012).

- [87] K. Piirainen and R. Briggs, "Design Theory in Practice – Making Design Science Research More Transparent," *Perspectives in Design Science Research*, (2011), pp. 47–61.
- [88] Sutherland and Galliers, (1989), "Information systems management and strategy formulation: the 'stages of growth' model revisited". *Information Systems Journal*. Volume 1, Issue 2, pages 89–114, April 1991.
- [89] Pascale y Athos, Pascale and Athos (1981) "The Art of Japanese Management". (1981), p.81
- [90] Business Intelligence Group, "Social Media Excellence Kreis entwickelt Reifegradmodell," (2011).
- [91] O. Blanchard, *Social Media ROI*, 1st ed. Boston: Que Publishing, (2011).
- [92] A. N. Smith, E. Fischer, and C. Yongjian, "How Does Brand-related User-generated Content Differ across YouTube, Facebook, and Twitter?," *Journal of Interactive Marketing*, vol. 26, no. 2, (2012), pp. 102–113.
- [93] J. Radcliffe, "Three Trends That Will Shape the Master Data Management Market," (2011).
- [94] K. Lyons, S. Chuang, and C.-W. Choo, "Towards a conceptual framework for managing social media in enterprise online communities," in *2012 iConference Proceedings*, (2012), pp. 626–628.
- [95] L. Liu, C. Wagner, and H. Chen, "Determining the Value of a Virtual Community to Its Participants," in *HICSS 2012 Proceedings*, (2012).
- [96] Robert K. YIN, "Case study method", (2011).
- [97] Linda G. Morra, Amy C. Friedlander, "Case Study Evaluations" *The World Bank*, Washington D.C. (1990).
- [98] T. Lehmkuhl, U. Baumöl and R. Jung. "Towards a Maturity Model for the Adoption of Social Media as a Means of Organizational Innovation". 2013 46th Hawaii International Conference on System Sciences. 1530-1605/12
- [99] B. W. Wirtz, O. Schilke and S. Ullrich. "Strategic Development of Business Models". *Long Range Planning* 43 (2010) 272e290. Elsevier Ltd. (2010).
- [100] J. H. Kietzmann, K. Hermkens, I. P. McCarthy. "Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media" *Business Horizons* (2011) 54, 241—251. (2011)

- [101] K. Larson, R.T. Watson. "THE VALUE OF SOCIAL MEDIA: TOWARD MEASURING SOCIAL MEDIA STRATEGIES" Thirty Second International Conference on Information Systems, Shanghai 2011. (2011)
- [102] D.J. Teece, "Business Models, Business Strategy and Innovation", Long Range Planning 43 (2010) 172-194. Elsevier Ltd. (2009).
- [103] "Social Reengineering by Design". 2013 Deloitte Development LLC. (2013).
- [103] Charlene Li, Brian Solis. "The evolution of Social Business". March-2013. Altimeter Group (2013).
- [104] McKinsey&Company. "The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies". July-2012. (2012).
- [105] Susan Etlinger, Charlene Li. "A Framework for Social Analytics". August-2011. Altimeter Group (2011).
- [107] Tracx Social Intelligence. "7 Hot Enterprise Social Media Trends". (2013).
- [108] David Caldevilla. "Las Redes Sociales. Tipología, uso y consumo de las redes 2.0 en la sociedad digital actual". Documentación de las Ciencias de la Información. 2010, vol. 33, 45-68. (2010).
- [109] "12 Star Social Management" (<http://bitcoingarden.tk/12-star-social-management/>)
- [110] "25 Top Social Media Analytics" (<http://www.predictiveanalyticstoday.com/top-social-media-analytics-software/>)
- [111] Augie Ray "The ROI Of Social Media Marketing" Forrester Research Inc. (2010)

